

STRATEGISCHES MARKETING IM BANKENGEWERBE

Inauguraldissertation
zur Erlangung der Würde eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften
der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät
der Albert-Ludwigs-Universität
Freiburg im Breisgau

vorgelegt von
Diplom Volkswirt Jürgen Müller
aus Heilbronn

1978

STRATEGISCHES MARKETING IM BANKENGEWERBE

Inauguraldissertation

zur Erlangung der Würde eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften
der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät
der Albert-Ludwigs-Universität
Freiburg im Breisgau

vorgelegt von

Diplom Volkswirt Jürgen Müller
aus Heilbronn

1978



Dekan: Prof.Dr.Bernhard Kulp

Erstgutachter: Dr.Wilfried Krüger

Zweitgutachter: Prof.Dr.Ralf-Bodo Schmidt

Termin der mündlichen Prüfung: 13./14.2.1978

Die Gutachter wurden durch die Fakultät bestellt

Meinen Eltern in Dankbarkeit gewidmet





Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41550803_0022

Strategisches Marketing im Bankengewerbe

G l i e d e r u n g

	Seite
PROBLEMSTELLUNG DER ARBEIT	1
I. EINFÜHRENDE BEGRIFFE UND GRUNDLAGEN	4
A. Marketinggedanke und Strategiebegriff	4
- Entwicklung und Begriffsbestimmung	
1. Entstehungsursachen und Bedeutung der Marketingidee	4
2. Der Strategiebegriff - Herkunft und Inhalt	6
B. Das bundesdeutsche Bankwesen und seine Aufgaben	8
1. Der Bankbegriff	8
2. Gliederung des Bankwesens in der Bundesrepublik	8
a. Die Deutsche Bundesbank	8
b. Geschäftsbanken	9
c. Spezialbanken	11
3. Geschäftsbereiche einer Universalbank	11
a. Gliederungsmöglichkeiten der Bankgeschäfte	11
b. Kurze Darstellung der Geschäftsbereiche	12
C. Entwicklung des Marketing im Bankengewerbe	16
1. Schrittmacher USA	16
2. Entstehungsursachen für das deutsche Bankmarketing	17
a. Wirtschaftswachstum und Wandel der Sozialstruktur	17
b. Gesetzliche Änderungen	18
3. Weitere Entwicklung des Bankmarketings	18

II. VORAUSSETZUNGEN UND AUSGANGSPUNKTE FÜR DEN EINSATZ DES MARKETINGINSTRUMENTARIUMS	20
A. Bankpolitische Grundziele und Richtlinien	20
1. Die staatliche Bankpolitik als Richtlinie für die Unternehmens- politik der Geschäftsbanken	20
2. Grundlagen der Bankpolitik der Geschäftsbanken	22
3. Bedeutung, Träger und Operationalitätskriterien der Unternehmensziele von Banken	23
a. Bedeutung und Ausmaß von Unternehmenszielen	23
b. Träger unternehmerischer Zielentscheidungen	24
c. Die Operationalität von Unternehmenszielen	25
d. Kritik der Gewinnmaximierung als ausschließlicher Ziel- setzung von Kreditinstituten	26
4. Arten von Unternehmenszielen der Kreditinstitute	27
a. Erfolgsziele	27
b. Umsatz- und Marktanteilsziele	29
c. Sicherung und Vergrößerung des Unternehmenspotentials	30
d. Marktleistungsziele	31
e. Liquiditätsziele	32
f. Ziele der Risikobegrenzung	34
g. Sonstige Zielsetzungen	35
5. Die Gewichtung der wesentlichen Unternehmensziele bei den verschiedenen Institutsgruppen	36
a. Unternehmenspolitische Ziele der privaten Geschäftsbanken	36
b. Unternehmenspolitische Ziele der öffentlich-rechtlichen Kreditinstitute	39
c. Unternehmenspolitische Ziele der genossenschaftlichen Kreditinstitute	41

B. Informatorische Grundlagen durch Marktforschung	44
1. Aufgaben und Arten der Markt- forschung im Bankengewerbe	44
a. Aufgaben der Bankmarkt- forschung	44
b. Arten der Marktforschung im Bankengewerbe	45
2. Objekte, Methoden und Sach- gebiete der Bankmarktforschung	46
a. Objekte der Marktforschung	46
b. Methoden der Marktforschung	49
c. Sachgebiete der Bankmarkt- forschung	52
3. Marktforschung und Markt- segmentierung	55
a. Die klassischen Zielgruppen im Bankengewerbe	55
b. Marktforschung im Bereich der wesentlichen Marktsegmente	56
c. Zielgruppenbanken	59
C. Die Entwicklung langfristiger Marketingziele	61
1. Entwicklung und Inhalt strate- gischer Marketingziele	61
2. Grundsätze der Zielausgestaltung	62

III. DIE MARKTLEISTUNGSPOLITIK - WESENTLICHES MARKETINGINSTRUMENT IM BANKENGESCHÄFT	64
A. Grundlagen der Marktleistungspolitik	64
1. Überlegungen zur Leistungsgestaltung	64
2. Sortimentsgestaltung	69
3. Die Bedeutung von Serviceleistungen im Bankgewerbe und ihre Eingliederung in dieser Arbeit	72
B. Marktleistungspolitik im allgemeinen Privatkundengeschäft	74
1. Einführung	74
2. Produktmarketing für Finanzierungen	75
a. Übersicht	75
b. Überziehungskredite	75
c. Kleinkredite	77
d. Baufinanzierung	81
3. Produktmarketing für Anlagen	83
a. Übersicht	83
b. Herkömmliche Spareinlagen	84
c. Prämienbegünstigte und vermögens- wirksame Spareinlagen	87
d. Sparpläne	89
e. Sparbriefe und -obligationen	91
f. Termineinlagen	92
g. Wertpapier- und Investmentanlagen	94
h. Geldanlagen in Münzsammlungen	96
4. Produktmarketing im Zahlungsverkehr	96
a. Übersicht	96
b. Die Marktleistungen im Rahmen des Zahlungsverkehrs	97
c. Marketing im Bereich des Zahlungs- verkehrs	98
5. Produktmarketing für sonstige Leistungen und Leistungsvermittlungen	102
a. Übersicht	102
b. Bausparverträge	102
c. Versicherungen	103
d. Sonstige Leistungen und Leistungs- vermittlungen	104
6. Zusammenfassung	104

C. Marktleistungspolitik im Individualgeschäft mit dem vermögenden Privatkunden	106
1. Einführung	106
2. Produktmarketing für Finanzierungen	106
3. Produktmarketing für Anlagen	108
a. Übersicht	108
b. Termingeldanlagen	109
c. Effektendepots	110
d. Sonstige Anlagen	112
4. Produktmarketing im Zahlungsverkehr	113
5. Produktmarketing für sonstige Leistungen und Leistungsvermittlungen	114
6. Zusammenfassung	116
D. Marktleistungspolitik im Firmenkundengeschäft	117
1. Einführung	117
2. Produktmarketing im Finanzierungsbereich	119
a. Übersicht	119
b. Herkömmliche Kreditformen	119
c. Neugeschaffene Marktleistungen im Finanzierungsbereich	120
3. Produktmarketing für Anlagen	122
4. Produktmarketing im Zahlungsverkehr	123
5. Produktmarketing für sonstige Leistungen Leistungsvermittlungen	125
6. Marketing für Auslandsgeschäfte	126
7. Zusammenfassung	127
IV. DIE BEDEUTUNG DER MARKTBEARBEI - TUNGSPOLITIK IM RAHMEN DES BANKMARKETINGS	129
A. Bedeutung der Kommunikation - Definition und Abgrenzung ihrer Teilbereiche	129
1. Bedeutung der Marktbearbeitungspolitik im Bankgewerbe	129
2. Definition und Abgrenzung der Teilbereiche der Marktbearbeitungspolitik	130

VI

b. Öffentlichkeitsarbeit	132
1. Lageanalyse und Aufgabenstellung für die Öffentlichkeitsarbeit	132
a. Lageanalyse	132
b. Aufgabe der Öffentlichkeitsarbeit	133
2. Träger, Ziele und Mittel der Öffentlichkeitsarbeit im Bankengewerbe	134
a. Die Träger der Öffentlichkeitsarbeit und ihre Zielsetzungen	136
b. Mittel der Öffentlichkeitsarbeit	138
3. Zielgruppenspezifischer Einsatz der Öffentlichkeitsarbeit	141
a. Zielgruppen der Public Relations	141
b. Die gezielte Ansprache der Meinungskreise	141
4. Zusammenfassung	144
c. Werbung der Kreditinstitute	145
1. Entwicklung, Träger und Arten der Bankenwerbung	145
a. Entwicklung und Ausgangslage	146
b. Die Träger der Werbung im Kreditwesen und ihre Zielsetzung	146
c. Arten der Werbung	148
2. Subjekte und Objekte der Bankenwerbung	149
a. Subjekte bzw. Zielgruppen der Bankenwerbung	149
b. Objekte oder Bankleistungen, für die geworben wird	151
c. Theoretische Aktionsbereiche der Bankenwerbung	153
3. Medien und Werbemittel für das Bankwesen	154
a. Werbeträger und Werbemittel im Rahmen der Mengenwerbung	154
b. Werbeträger und Werbemittel der Gruppenwerbung	158
c. Maßnahmen der Einzelwerbung	160
d. Die Auswahl von Werbeträgern und Werbemitteln	161
4. Timing, Budget und Erfolgskontrolle der Bankenwerbung	164
a. Das Werbetiming	164
b. Das Werbebudget und seine Aufteilung	165
c. Werbeerfolgsprognose und -kontrolle	166

VII

5. Zielgruppenspezifische Durchführung der Bankwerbung	169
a. Werbung im allgemeinen Privatkundengeschäft	169
b. Werbung im Geschäft mit dem vermögenden Privatkunden	180
c. Werbung im Firmenkundengeschäft	182
6. Zusammenfassung	184
 D. Verkaufsförderung	 186
1. Grundlagen der Verkaufsförderung	186
2. Teilbereiche der Verkaufsförderung	187
a. Übersicht	187
b. Kundengerechte Gestaltung der Geschäftsräume	187
c. Die Ausarbeitung verständlicher Formulare	189
d. Die Entwicklung und Bereitstellung von Verkaufsunterlagen und Argumentationshilfen	190
e. Einrichtung kundenorientierter Schalteröffnungszeiten	191
f. Angebot automatisierter Leistungsabgabe	193
3. Teilbereiche der Verkaufsförderung auf personellem Gebiet	195
a. Übersicht	195
b. Das Verkaufsgespräch als Mittelpunkt der verkaufsfördernden Maßnahmen	195
c. Ausbildung der Mitarbeiter durch Verkaufsschulung	198
d. Motivation zur praktischen Anwendung des erlernten Wissens	202
4. Zusammenfassung	205
 V. KONDITIONEN- UND VERKRIEBSMARKETING	 206
A. Marktorientierte Konditionenpolitik der Banken	206
1. Einführende Überlegungen	206
2. Marktbedingte Bestimmungsfaktoren der Konditionenpolitik	207
a. Übersicht	207
b. Die Markttransparenz	207
c. Die Preisempfindlichkeit der Kundschaft	209

3. Innerbetriebliche Bestimmungsfaktoren der Konditionenpolitik	211
a. Übersicht	211
b. Die Kostenrechnung der Banken	212
c. Die Preiskalkulation	213
4. Zielgruppenspezifische Besonderheiten der Konditionenpolitik	217
a. Preispolitik im allgemeinen Privatkundengeschäft	217
b. Preispolitische Aspekte im Geschäft mit dem vermögenden Privatkunden	219
c. Preispolitik im Firmengeschäft	221
5. Zusammenfassung	222
 B. Marktorientierte Vertriebspolitik der Banken	 224
1. Einführende Überlegungen	224
2. Analyse und Bewertung der Vertriebswege für Bankleistungen	225
a. Das Geschäftsstellennetz	225
b. Der Bankaußendienst	228
c. Sonstige Vertriebswege	231
3. Zielgruppenspezifische Schwerpunkte der Vertriebspolitik	236
a. Vertriebspolitik im allgemeinen Privatkundengeschäft	236
b. Vertriebspolitik im Geschäft mit dem vermögenden Privatkunden	238
c. Vertriebspolitik im Firmengeschäft	240
4. Zusammenfassung	242
 VI. DER BANKMARKETINGPLAN UND SEINE DURCHFÜHRUNG	 243
A. Grundlagen der Planung	243
1. Bedeutung und Funktionen der Planung	243
a. Einführung und Begriffsbestimmung	243
b. Merkmale der Planung	243
c. Funktionen der Planung	244

IX

2. Begriff und Zusammensetzung des Plans	245
a. Begriffsbestimmung und Inhalt	245
b. Planbestandteile	246
3. Der Planungsprozess	247
a. Die Phasen des Planungsprozesses	247
b. Der Prozess der Marketingplanung	250
 B. Festlegung der Marketingpläne	 251
1. Kombination und Koordination der strategischen Maßnahmen im langfristigen Marketingplan	251
2. Taktische und operative Marketing- planung im Bankengewerbe	253
 C. Plandurchführung und Kontrolle	 255
1. Durchführung der Marketingpläne	255
2. Kontrolle und Anpassung der Pläne	255
 ERGEBNIS DER UNTERSUCHUNG	 258
 LITERATURVERZEICHNIS	 261
 Lebenslauf des Verfassers	 271

STRATEGISCHES MARKETING IM BANKENGEWERBE

PROBLEMSTELLUNG DER ARBEIT

Kreditinstitute waren lange Zeit für ihre konventions- und traditionsgebundene Geschäftspolitik bekannt. Erst in den letzten Jahren wird das Bankengewerbe in seinen Geschäftsbereichen mit einem Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt konfrontiert und durch die verschärfte Wettbewerbssituation zu absatzorientiertem Denken gezwungen. Ausschlaggebend sind hierfür einerseits das überproportional wachsende Masseneinkommen der Lohn- und Gehaltsempfänger und deren ständig zunehmende Spartätigkeit sowie das verstärkte Fremdfinanzierungsbedürfnis der Unternehmen. Andererseits wurde diese Entwicklung durch den Wegfall der Bedürfnisprüfung bei der Zweigstellenerrichtung (1958) und durch die Aufhebung der Zinsverordnung und des Wettbewerbsabkommens (1967) noch forciert. Das know how im Umgang mit dem Kunden -vor allem in dem für die Geschäftsbanken noch relativ neuen Mengengeschäft- ist von erheblicher Bedeutung und ausschlaggebend für Erfolg und Bestand jeder Bank geworden. Mit diesem know how in Theorie und Praxis befaßt sich die vorliegende Untersuchung.

Wesentliche Problemstellung der Arbeit ist es, die in bankbetriebswirtschaftlicher Literatur und Praxis aktuellen Marketingkonzeptionen und -strategien darzustellen, zu analysieren und hinsichtlich ihrer Qualität und Erfolgswahrscheinlichkeit zu beurteilen; vorhandene Schwächen und Fehler sollen herauskristallisiert, Forderungen abgeleitet und neue, zieladäquate Lösungsmöglichkeiten aufgezeigt werden.

Nach Darstellung einiger begrifflicher und thematischer Grundlagen werden zunächst Voraussetzungen und Ausgangspunkte für den Einsatz der Bankmarketinginstrumente untersucht. Die verschiedenartige Gewichtung bankpolitischer Unternehmensziele bei den einzelnen Institutsgruppen sowie Marktforschung, Marktsegmentierung und Marketingziele im Bankengewerbe stellen die in diesem Kapitel besonders berücksichtigte Thematik dar.

Im Mittelpunkt der Untersuchung steht der Einsatz des Bankmarketinginstrumentariums. Konkrete Problemlösungen für das Angebot vielschichtig strukturierter und schwer erklärbarer Bankleistungen besonders im Bereich des Mengengeschäfts sollen erarbeitet werden. Sehr verschiedenartige Bedürfnisse der charakteristischen Kundengruppen im Bankengewerbe machen eine zunehmende Differenzierung der einzelnen Bankleistungen und Leistungsbündel nötig. Die Entwicklung und Ausgestaltung kundengerechter, d.h. auf die spezifischen Bedürfnisse und Wünsche der verschiedenen Zielgruppen ausgerichteter Marktleistungen und Sortimente stellt ein Kernproblem der Untersuchung dar. Produkt- und sortimentsstrategische Maßnahmen für die einzelnen Segmente des Marktes werden festgehalten, beurteilt und weiterentwickelt.

Im Bereich der Marktbearbeitungspolitik stehen mehrere Probleme im Vordergrund. Einmal soll eine häufig durch Unkenntnis und Vorurteile belastete negative Einstellung gegenüber den Banken in breiten Kreisen der Bevölkerung versachlicht und verbessert werden. Hierzu geeignete Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit werden untersucht. Zum anderen geht es aber auch um die zum Teil noch ablehnende oder gleichgültige Einstellung der Banken selbst zur aktiven Marktbearbeitung. Öffentlichkeitsarbeit, Werbung und Verkaufsförderung wurden im Bankengewerbe bis vor kurzem noch häufig als unseriös oder zumindest unnötig empfunden und daher weitgehend abgelehnt.

Die im Zusammenhang mit der je nach Marktleistung und Zielgruppe unterschiedlichen Gestaltung gezielter Werbemaßnahmen entstehenden Probleme sowie die Beurteilung der zielgruppenspezifischen Werbeträgerauswahl und Werbemittelgestaltung stellen einen weiteren Schwerpunkt der Untersuchung dar.

Außer- und innerbetriebliche Bestimmungsfaktoren der Konditionenpolitik, Besonderheiten der Preiskalkulation im Bankengewerbe sowie die unterschiedlichen Preisgestaltungssusancen für die einzelnen Zielgruppen sind die Probleme im Bereich der Konditionenpolitik.

Im Rahmen der Vertriebsstrategien findet die Bewertung neuartiger, erst teilweise realisierter Absatzwege hinsichtlich ihrer Eignung einerseits zum Vertrieb der verschiedenen Leistungsarten, zum anderen für das Erreichen der einzelnen Marktsegmente besondere Beachtung.

Die kurze Darstellung des Planungsprozesses sowie der Kombination und Koordination der einzelnen Marketinginstrumente im strategischen Marketingplan, dessen Aufgliederung in taktische und operative Einzelpläne, sowie Plandurchführung, -überwachung und -kontrolle runden die Thematik der Arbeit ab.

I. EINFÜHRENDE BEGRIFFE UND GRUNDLAGEN

A. Marketinggedanke und Strategiebegriff - Entwicklung und Begriffsbestimmung

1. Entstehungsursachen und Bedeutung der Marketingidee

Was bedeutet Marketing? Eine oft gestellte Frage, auf die man viele und unterschiedlichste Antworten erhält. Allen gemeinsam ist jedoch der Gedanke, den Markt als Ausgangspunkt aller betrieblichen Überlegungen zu stellen. Der Markt von heute wird durch drei Faktoren gekennzeichnet:

"Wir haben die Güterknappheit überwunden und einen Zustand der Güterfülle erreicht; die Wirtschaft ist daher wie nie zuvor absatzorientiert"¹⁾.

"Die Realkaufkraft der Bevölkerung ist in den westlichen Industrieländern in einem bisher nie gekannten Ausmaß gestiegen und der Anteil des frei verfügbaren Einkommens nimmt ständig zu"²⁾.

"Der moderne 'Mensch im Markt' ist Konsumleitbildern zugänglicher als je und seine Bedarfe stehen in einem totalen Wettbewerb zueinander"³⁾.

Aus dem Verkäufermarkt der Zeit der Industrialisierung hat sich ein Käufermarkt entwickelt.

Diese Faktoren führten, ausgehend von den Vereinigten Staaten von Amerika, zur Entwicklung und Systematisierung des Marketinggedankens⁴⁾. Ursprünglich wurde Marketing nur als Summe der auf den Absatz von Gütern und Dienstleistungen gerichteten Maßnahmen

1) Fratz, E.: Absatzplanung, in Agthe, K. und Schnaufer, E.: Unternehmensplanung, Baden-Baden 1963, S. 236

2) Ders., aaO. S. 237 3) Ders., aaO. S. 233 4) Vgl. Jirasek, J. u. Münzel, K.: Marktorientierte Unternehmensführung, Stuttgart 1964, S. 9 ff, vgl. auch Bossle, R.: Marketing macht Märkte, Wiesbaden 1963, S. 9 ff

gesehen. Dem Marketingbegriff kam dabei in etwa die gleiche Bedeutung zu wie dem deutschen Wort Absatz. In neuerer Zeit erfolgte jedoch eine erhebliche inhaltliche Änderung des Marketinggedankens¹⁾. Marketing wird nunmehr als "...eine unternehmerische Denkweise, die den Markt in den Mittelpunkt aller Überlegungen und Maßnahmen stellt"²⁾, gesehen. Das Unternehmen soll "vom Markt her geführt werden". Diese Denkweise beinhaltet eine "...systematische und planmäßige Ausrichtung aller Unternehmens-Funktionen, insbesondere natürlich des Absatzes, auf die Bedürfnisse der Abnehmer und auf die Möglichkeiten potentieller Märkte"³⁾.

Eine gezielte Erforschung des Marktes, der Bedürfnisse der in Frage kommenden Käufer und Verbraucher sowie die Ausleuchtung möglicher Marktlücken gehören ebenso zum spezifischen Wesen des Marketing wie die daraus resultierende Änderung oder Neuentwicklung von Produkten sowie die konkrete Einflußnahme auf den Absatzmarkt und dessen aktive Gestaltung mit Hilfe des Marketinginstrumentariums⁴⁾.

Wichtige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Durchführung des Marketing sind "eine entsprechende 'geistige Grundeinstellung' aller beteiligten Stellen des Unternehmens", "eine wirkliche 'Integration und Koordination aller Marketing-Funktionen' des Betriebes", sowie "ein fachlich hochstehendes und 'mit entsprechenden Führungsqualitäten ausgestattetes Personal'"⁵⁾.

1) Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H.: Marketing-5. Aufl. Berlin 1972, S. 30, vgl. auch Weinhold-Stünzi, H.: Grundlagen wirtschaftlicher Absatzführung, St. Gallen 1964 S. 26, siehe auch Ders., Marketing, Zürich/Frankfurt/Wien 1970, S. 12 f. 2) Linnert, P.: Die neuen Techniken des Marketing, 2. Aufl. München 1970, S. 17
3) Hill, W.: Marketing, Bd. 1, Bern 1971, S. 36, vgl. auch The American Bankers Association: Status of Bank-Marketing, New York 1970, S. 5 4) Gross, H.: Neue Marketingstrategie für Industrie und Handel, in: Betriebswirtschaftliche Umschau, Heft 36/1966, S. 52 ff
5) Hinz, S.: Marketing - Ein Beitrag zum Wandel in der Absatzstrategie, in: Behrens, C.: Wandel im Handel, Wiesbaden 1962, S. 26 f

Marketing ist somit mehr als eine betriebliche Teilfunktion wie Vertrieb oder Produktion, Marketing ist eine alle Unternehmensbereiche umfassende, auf den Absatzmarkt ausgerichtete, grundsätzliche Denkhaltung, die in jeder Funktion der Unternehmung zum Ausdruck kommt.

2. Der Strategiebegriff - Herkunft und Inhalt

"Strategy is when you are out of ammunition, but keep right on firing so that the enemy won't know"¹⁾
zitiert Ansoff nach einem unbekannten Autor.

Der Begriff Strategie stammt aus dem militärischen Sprachgebrauch und bezeichnet hier (im Unterschied zur Taktik) die Lehre von der Kriegsführung im Großen ²⁾. In seinem Werk "Vom Kriege" hat sich der preussische General Carl von Clausewitz bereits vor 150 Jahren mit dem Strategiegedanken auseinandergesetzt und die Bedeutung langfristig geplanter Maßnahmen zur Erreichung militärischer Ziele und als Grundlage für die taktische und operative Führung dargelegt. Im Verhältnis zu den taktischen und operativen Entscheidungen sind Strategien relativ selten festzulegen, sie stellen Rahmen und Richtlinien für diese dar, sind in ihrer Wirkung relativ dauerhaft und somit von existenzieller Bedeutung ³⁾.

Dies gilt ebenso für den wirtschaftlichen Bereich, in den der Strategiebegriff synonym übernommen wurde. Im System des Marketing verstehen wir unter Strategien grundsätzliche, auf lange Frist geplante Maßnahmen zum Erreichen der auf klar abgegrenzte Zielgruppen ausgerichteten langfristigen Marketingziele ⁴⁾.

1) Ansoff, H.I.: Corporate Strategy, New York, San Francisco, Toronto, London, Sydney 1965, S.103

2) Vgl. Stern, M.: Marketing Planung - Eine Systemanalyse, Berlin 1963, S.14, Vgl. auch Weinhold-Stünzi, H.: Marktforschung und Unternehmerstrategie, in Die Unternehmung, 1964, S.1

3) Vgl. Nieschlag, aaO. S.72

4) Vgl. Linnert, aaO. S.36

Hodges und Tillman ¹⁾ definieren ähnlich: "Marketing-strategies consist of a very clear definition of the prospective customers and the creation of a Marketing - Mix to satisfy them". Der Begriff "Strategisches Marketing" beinhaltet somit die grundsätzlichen, richtungsweisenden und längerfristig wirksamen Entscheidungen im Rahmen der marktorientierten Absatzbemühungen um die verschiedenen Kundengruppen.

Der zeitliche Spielraum und die Geltungsdauer der strategischen Maßnahmen liegen, je nach Branche und Markt zwischen 2 und 20 Jahren, taktische Maßnahmen erstrecken sich auf 1-3 Jahre, operative Pläne sind kurzfristig bis höchstens bis höchstens 1 Jahr gültig.

Aufgabe und Ziel der weiteren Überlegungen soll es sein, den Bankbegriff allgemein sowie das bundes-deutsche Bankwesen und seine Geschäftsbereiche kurz zu erläutern und sodann auf die Entwicklung des Marketing im Bankgewerbe einzugehen.

1) Hodges, L.H. u. Tillman, R.: Bank-Marketing: Text and cases, Reading/Mass., Menlo Park/Calif., London, Don Mills/Ontario 1963, S.3, vgl auch Seebohm, F.: The Marketing Programme, in The Institut of Bankers: The Marketing of Bank Services, Cambridge 1971

B. Das bundesdeutsche Bankwesen und seine Aufgaben

1. Der Bankbegriff

Nach dem Gesetz über das Kreditwesen läßt sich für Banken folgende Definition anführen: "Kreditinstitute sind Unternehmen, die Bankgeschäfte betreiben, wenn der Umfang dieser Geschäfte einen in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb erfordert" ¹⁾. Hierunter werden alle Betriebswirtschaften verstanden, deren Gewerbe es ist, durch Ansammlung von Kundeneinlagen einen Kapitalstock zu bilden, aus dem anderen Kunden Gelder als Kredite zur Verfügung gestellt werden. Weiterhin gehören die Abwicklung des Zahlungsverkehrs, die Übernahme von Wertpapieremissionen für Unternehmen, die Anschaffung, Verwahrung, Verwaltung und Veräußerung von Effekten für Kunden sowie Investmentgeschäfte zu den klassischen Tätigkeiten einer Bank. Es ist jedoch nicht notwendig, in sämtlichen Geschäftszweigen tätig zu sein, um als Kreditinstitut zu gelten ²⁾.

2. Gliederung des Bankwesens in der Bundesrepublik

a. Die Deutsche Bundesbank

Die Bundesbank ist seit dem 1.3.1957 die Zentralbank unseres Staates ³⁾. Ihre Aufgabe ist es, durch Regulierung von Geldumlauf und Kreditversorgung der Wirtschaft die Stabilität der Währung sicherzustellen. Sie hat die ausschließliche Berechtigung zur Ausgabe von Banknoten und gewährleistet die ordnungsgemäße Abwicklung des Zahlungsverkehrs auf nationaler und internationaler Ebene ⁴⁾. Als Mittel zur Aufgabenerfüllung stehen dem Zentralbankrat als oberstem Organ der Bundesbank verschiedene währungspolitische Instrumente zur Verfügung. Neben kredit- und einlagen-

1) Bundesverband deutscher Banken: Gesetz über das Kreditwesen, 4. Aufl.; Köln 1976, S.7, vgl. auch Feldbausch, F.: Bankpolitik, Wiesbaden 1969, S.1

2) Die Begriffe Bank, Bankbetrieb und Kreditinstitut finden in dieser Arbeit synonyme Verwendung.

3) aufgr. des Gesetzes über die Deutsche Bundesbank v.1957

politischen Maßnahmen sind dies vor allem Diskont-, Lombard-, Offenmarkt-, Swap- und Mindestreservepolitik ¹⁾. Die Anwendungsgrundsätze dieser Instrumente werden von der Bundesbank selbst bestimmt, sie ist nicht an Weisungen der Bundesregierung gebunden.

Die Bundesbank gibt allen anderen Kreditinstituten die Möglichkeit, sich zu refinanzieren, was durch Ankauf von Handelswechseln innerhalb eines festgelegten Rahmens sowie durch Gewährung von Lombardkrediten erfolgt ²⁾. Organisatorisch wird diese Aufgabe ebenso wie der innerdeutsche Scheck-, Wechsel- und Überweisungsverkehr durch die 11 Landeszentralbanken und deren ungefähr 200 Geschäftsstellen bewältigt ³⁾.

b. Geschäftsbanken

Unter diesem Begriff sollen sämtliche Universalbanken verstanden werden, die alle banküblichen Geschäfte betreiben. Sie werden im Zentrum der weiteren Betrachtungen dieser Arbeit stehen.

"Die Geschäftsbanken lassen sich in drei große Gruppen untergliedern:

1. die privaten Geschäftsbanken
(Anteil an der addierten Bilanzsumme aller Geschäftsbanken: 30%)
2. die öffentlich-rechtlichen Kreditinstitute (Sparkassen und Girozentralen) mit einem Anteil von über 50%
3. die genossenschaftlichen Kreditinstitute (Volksbanken und Raiffeisenkassen sowie deren Zentralkassen) mit knapp 20% Anteil."⁴⁾

4) letzte Seite: Bundesverband deutscher Banken: Das Bankwesen in der Bundesrepublik Deutschland, Köln 1969, S.9 f, vgl. auch Feldbausch, F.: Bankpolitik, aaO. S.4ff, Ders. Handbuch der Bankpraxis, aaO.S.64 ff

1) Vgl. Bundesverband deutscher Banken: Das Bankwesen in der Bundesrepublik Deutschland, aaO. S.9 f (im folgenden zitiert als Bundesverband: Bankwesen)

2) Bundesverband: Bankwesen, aaO.S.12

3) Da die Aufgaben der Bundesbank nicht den Tätigkeitsbereichen der Geschäftsbanken entspricht, soll sie im Rahmen der Arbeit keine weitere Berücksichtigung finden

4) Bundesverband: Bankwesen, aaO.S.5

Zu den privaten Geschäftsbanken gehören die drei Großbanken Deutsche Bank, Dresdner Bank und Commerzbank mit ihren rechtlich selbstständigen Tochterinstituten in West Berlin. Sie sind in allen Geschäftsbereichen einer Universalbank tätig ¹⁾. Ungefähr 130 Regional- und sonstige Kreditbanken (inclusive 21 Zweigstellen ausländischer Banken) bieten als Aktiengesellschaften, Kommanditgesellschaften auf Aktien und Gesellschaften mit beschränkter Haftung zwar ebenfalls einen Universalbankservice an, sind jedoch fast ausschließlich nur in Teilen des Bundesgebietes tätig. Meist nur lokale Bedeutung genießen rund 170 Privatbankiers, die als Einzelkaufleute, Offene Handelsgesellschaften oder Kommanditgesellschaften firmieren ²⁾.

Das Netz der öffentlich-rechtlichen Kreditinstitute besteht aus 12 Girozentralen und etwa 850 Sparkassen mit rund 14.000 Zweigstellen (mit rein lokalem Tätigkeitsbereich) ³⁾. Während die Sparkassen ursprünglich nur im Spar- und Realkreditgeschäft tätig waren, haben sie in den letzten Jahrzehnten alle typischen Bankgeschäfte in ihr Leistungsprogramm aufgenommen. Lediglich Effekten- und Auslandsgeschäfte sind noch von untergeordneter Bedeutung.

Die genossenschaftlichen Kreditinstitute, über 700 Volksbanken sowie ca. 8000 Raiffeisenkassen, "...konzentrieren sich auf die Hereinnahme von Sicht- und Spareinlagen sowie auf die Gewährung von kurz- und mittelfristigen Krediten an ihre Mitglieder, die überwiegend als Handwerker, Gewerbetreibende und Landwirte tätig sind ⁴⁾". "Der Verrechnungsverkehr zwischen den Kreditgenossenschaften wird über die 17 gewerblichen und ländlichen Zentralkassen abgewickelt" ⁵⁾.

1) Vgl. Bundesverband: Bankwesen, aaO.S.13 ff

2) Vgl. Bundesverband: Bankwesen, ebda.; trotz häufiger Schwerpunktbildung in der Geschäftstätigkeit werden sie in steigendem Maße zur Konzentration gezwungen

3) Vgl. Bundesverband: Bankwesen, aaO: S.20; auch die Bayerische Staatsbank und die Braunschweigische Staatsbank zählen zu den öffentlich-rechtlichen Kreditinstituten. 4) Vgl. Bundesverband: Bankwesen, aaO.S.21

5) Ders.ebda.

c. Spezialbanken

Spezialbanken sind Kreditinstitute, die sich auf einen bestimmten Aufgaben- bzw. Geschäftsbereich spezialisiert haben. Hier sind besonders die privaten Hypothekenbanken, die öffentlich-rechtlichen Grundkreditanstalten und die Bausparkassen anzuführen. Daneben haben Teilzahlungsinstitute, Investmentgesellschaften, Postsparkassen und Postscheckämter besondere Bedeutung erlangt ¹⁾. Die besonderen Probleme dieser Spezialbanken können im weiteren Verlauf der Arbeit jedoch nur ansatz- und vergleichsweise am Rande berücksichtigt werden.

3. Geschäftsbereiche einer Universalbank

a. Gliederungsmöglichkeiten der Bankgeschäfte

Bankgeschäfte werden in der Praxis herkömmlicherweise in Aktiv-, Passiv-, Zahlungsverkehr-, Effekten und Auslandsgeschäfte aufgeteilt.

Passivgeschäfte haben die Beschaffung fremder Mittel zum Zweck, sie erscheinen auf der Passivseite der Bankbilanz und dienen als Grundlage zur Betreibung des Aktivgeschäfts ²⁾.

Unter Aktivgeschäften werden Tätigkeiten verstanden, die sich auf die Verwendung dieser Mittel beziehen. Sie werden auf der Aktivseite der Bilanz ausgewiesen.

Der Zahlungsverkehr beinhaltet den Bar-, Überweisungs-, Scheck-, Wechsel- und Reisezahlungsmittelverkehr sowie den Lastschriften- und Quittungseinzug.

Das Effektesgeschäft der Kreditinstitute gliedert sich in Emissionsgeschäft, den Effektenhandel und das Depotgeschäft.

In den Bereich der Auslandsgeschäfte fallen alle Devisen- und Außenhandelsfinanzierungsgeschäfte sowie Bankgeschäfte im internationalen Zahlungsverkehr.

1) Vgl. Hagenmüller, aaO.S.104 ff, ebenso Bundesverband, Bankwesen, aaO.S.22 ff, s.auch Feldbausch: Bankpraxis, aaO.S.311 ff 2) Vgl. Feldbausch, F.: Das Bankgeschäft von A-Z, München 1970

Der § 1 des Gesetzes über das Kreditwesen präzisiert diese althergebrachte Einteilung der Bankgeschäfte ¹⁾ folgendermaßen:

1. Einlagengeschäft = Annahme fremder Gelder
2. Kreditgeschäft = Darlehens- und Akzeptkredite
3. Diskontgeschäft = Wechsel- und Scheckankauf
4. Effektengeschäft = Effektenkauf und -verkauf für andere
5. Depotgeschäft = Wertpapierverwahrung und -verwaltung für andere
6. Investmentgeschäft = Handel, Verwahrung und Verwaltung von Fondsanteilen
7. Garantiegeschäft = Bürgschafts- oder sonstige Gewährleistungsübernahme
8. Girogeschäft = Durchführung von bargeldlosem Zahlungs- und Abrechnungsverkehr
9. Eingehung von Verpflichtungen zur Übernahme von Darlehensforderungen vor Fälligg.

Als kundenorientierte Einteilung der Bankgeschäfte sei hier eine Gliederung in Geldanlagen, Finanzierungen, Zahlungsverkehr, sonstige Leistungen und Leistungsvermittlungen sowie für die Firmenkundschaft das Auslandsgeschäft vorgeschlagen ²⁾. Diese Einteilung soll im weiteren Verlauf der Arbeit maßgebend sein.

b. Kurze Darstellung der Geschäftsbereiche

Im Geldanlagegeschäft wird je nach Fristigkeit und Art der Anlage zwischen Sichteinlagen, Termineinlagen, Spareinlagen, Wertpapier- und Investmentanlagen unterschieden.

Sichteinlagen "...sind täglich fällige Verbindlichkeiten, die vor allem der Abwicklung des Zahlungsverkehrs dienen" ³⁾. Sie werden auf laufenden Konten gehalten und im allgemeinen sehr niedrig (z.Zt.meist 0,5%) oder gar nicht verzinst. Mit Übergang zur bargeldlosen Lohn- und Gehaltszahlung bei vielen Unternehmen hat dieser

1) Bundesverband: Gesetz über das Kreditwesen, aaO.S.7 im folgenden zitiert als Bundesverband: Kreditwesengesetz

2) Vgl. Feldbausch, F.: Bankmarketing, München 1974, S.85 ff

3) Hagenmüller, aaO S.215, ebenso Feldbausch, Bankpraxis, S98ff

Geschäftsbereich im Bankengewerbe seit Anfang der 60-er Jahre einen erheblichen Aufschwung erlebt. Termineinlagen oder befristete Einlagen sind Gelder, "...die im allgemeinen von Unternehmen vorübergehend zur Ertragserzielung bei Banken angelegt werden"¹⁾. Ihre Verzinsung liegt häufig über der der Spareinlagen. Bei den privaten Geschäftsbanken stellten sie lange Zeit den bedeutendsten Passivposten in der Bilanz dar. "Spareinlagen sind Einlagen, die durch Ausfertigung einer Urkunde, insbesondere eines Sparbuchs, als solche gekennzeichnet sind"²⁾. Bei den Kreissparkassen sind sie die wesentlichste Gruppe der Kundeneinlagen, und auch die privaten Geschäftsbanken haben die zunehmende Bedeutung der Spareinlagen aus dem Privatkundengeschäft erkannt und bemühen sich in steigendem Maße um den kleinen Sparer. Die gesparten Beträge, die der Ansammlung oder Anlage von Vermögen dienen sollen, unterscheiden sich nach ihrer Fristigkeit. Üblich sind Spareinlagen mit gesetzlicher und mit vereinbarter Kündigungsfrist. Neue Dienstleistungen wie Sparbriefe und -obligationen sowie Sparpläne und -systeme ergänzen das herkömmliche Angebot an Sparformen und sichern die Attraktivität dieser Einlagenart. Wertpapier- und Investmentanlagen sind Geldanlagen in Aktien, Obligationen, oder Beteiligungen an Wertpapierfonds. Sie zeichnen sich teilweise durch relativ hohe Verzinsung (Obligationen), teilweise durch höheres Risiko, aber auch höhere Gewinnchancen (Aktien) aus. Bei Fonds hängen Verzinsung, Risiko und Gewinnchancen von Art und Zusammensetzung der einzelnen Anteile der jeweiligen Investmentgesellschaft ab. Für den Kunden übernimmt die Bank den An- und Verkauf von Effekten und erledigt das Depotgeschäft.

Zum Bereich der Finanzierungsgeschäfte gehören das Wechsel- und das Kreditgeschäft in seinen unterschiedlichen Ausprägungen. Kredite lassen sich nach verschiedenen Gesichtspunkten einteilen. Nach der

1) Hagenmüller, aaO.S.215, In Ergänzung zu den Ausführungen Hagenmüllers stellt der Verfasser fest, daß das Termingeschäft auch als Geldanlage für vermögende Privatkunden von großer Bedeutung ist. 2) Bundesverband: Kreditwesengesetz, S.20; vgl Kap. III.B.3.

Fristigkeit unterscheidet man kurzfristige Kredite mit weniger als 1 Jahr Laufzeit, mittelfristige Kredite von 1 bis weniger als 4 Jahre Laufzeit und langfristige Ausleihungen über 4 Jahre. Vor allem das kurzfristige Kreditgeschäft ist eine Domäne der privaten Geschäftsbanken, jedoch auch der mittel- und langfristige Kredit gewinnt an Bedeutung, was durch das steigende Einlagenvolumen der Banken gefördert wird. Nach Art der Kredite bietet sich eine Unterteilung in Kontokorrent-, Wechseldiskont-, Raten-, Hypotheken-, Lombard- Treuhand-, Akzept- und Avalkredite an.¹⁾ Eine genaue Erläuterung der einzelnen Kreditarten erfolgt in Verbindung mit den in diesem Geschäftsbereich üblichen und möglichen Marketingmaßnahmen an späterer Stelle ²⁾.

Der Zahlungs- und Verrechnungsverkehr der Banken umfaßt sämtliche baren und bargeldlosen Zahlungen, welche die Kreditinstitute für sich bzw. für ihre Kundschaft ausführen³⁾. In diesem Bereich kommt der rapide Anstieg der Geschäftsvorfälle im Privatkundengeschäft besonders zum Tragen. Besonders gravierend ist die beachtliche Zunahme der Nachfrage nach Dienstleistungen wie Überweisungen, Daueraufträge, Scheckinkassos sowie Wechsel-, Quittungs- und Lastschriften-einzug ⁴⁾.

Unter sonstigen Bankleistungen und Leistungsvermittlungen sollen hier Angebote wie die Vermietung von Schließfächern und Safes, Vermittlung von Bausparverträgen, Hypotheken, Versicherungen verschiedenster Art, Wohnungen, Grundstücken, Beteiligungen, Kooperationen oder Fusionen verstanden werden. Im Rahmen der Diversifikation des Leistungsangebots kommt dieser Geschäftssparte wachsende Bedeutung innerhalb der Produktpalette der Kreditinstitute zu ⁵⁾.

1) Vgl. Feldbausch: Das Bankgeschäft von A-Z, S. 75 ff, vgl. ders., Bankpraxis, S. 192 ff.

2) Vgl. Kap. III, B. 2; siehe auch II, C. 2. sowie III, D. 2.

3) Hagemüller, aaO. S. 257

4) Vgl. Kap. III, B. 4.

5) Vgl. Kap. III, B. 5., ebenso III, C. 5. und III, D. 5.

Abschließend soll das Auslandsgeschäft als Fachbereich der privaten Geschäftsbanken angeführt werden. Das Kreditinstitut wickelt nicht nur die technische Seite des Zahlungsverkehrs und der Finanzierungen auf internationaler Ebene ab, sondern es bietet dem Kunden vor allem auch seine Erfahrung und Beziehungen bei der Anbahnung neuer Geschäftsverbindungen und senkt damit die gerade im Außenhandel drohenden Risiken. Neben Finanzierungsgeschäft und Zahlungsverkehr kommt im Auslandsgeschäft auch dem Devisenhandel die Bedeutung eines klassischen Bankgeschäfts zu.¹⁾

Diese knappen Ausführungen können und sollen nur einen ersten Überblick über wesentliche Bereiche des Bankgeschäfts geben. Eine eingehende Untersuchung des Marktleistungsangebots, seiner Ausgestaltung und kundenorientierten Vermarktung wird an späterer Stelle berücksichtigt.²⁾

Aufgabe des folgenden Kapitels soll es sein, die Verbindung zwischen den Themenbereichen Marketing und Bankgewerbe herzustellen und kurz auf die bisherige Entwicklung des Bankmarketings in der Bundesrepublik Deutschland einzugehen.

1) Vgl. Kap. III. D. 6., vgl. auch Feldbausch: Bankpraxis, S. 13 ff

2) Inhalt des Kapitels III

C. Entwicklung des Marketing im Bankengewerbe

1. Schrittmacher USA

Der Ursprung des Marketing im Bankengewerbe liegt -wie auch beim Konsumgütermarketing- in den Vereinigten Staaten von Amerika. Während ein deutsches Kreditinstitut alle Bankgeschäfte betreiben darf, wurde in den USA bereits 1934 gesetzlich eine Trennung zwischen dem Depositengeschäft und dem Investmentbereich angeordnet. Dies führte zur Bildung von Spezialbanken, "...die auf 'Produktorientierung' beschränkt wurden und den Kunden als 'Allfinanzproblem' gar nicht ansprechen konnten. Dieser Mangel wurde früh empfunden und führte zu Bank-Marketing, das heute in der Konstruktion der 'One Bank Holding' zum Ausdruck kommt, ein System, das eine Fülle spezialisierter Dienste zu einem flexiblen Problemlösungsbündel vereinigt" ¹⁾.

In der Bundesrepublik hingegen ermöglichte das Universalbankprinzip den Kreditinstituten lange Zeit, sich nicht in speziellen Geschäftsbereichen in hartem Wettbewerb durchsetzen zu müssen wie in den USA, sondern auf das Angebot einer breiten Palette aller Bankdienstleistungen ausweiten zu können. Dies führte zu einer Schwerpunktverteilung unter den verschiedenen Institutsgruppen. Zudem verhinderten die gesetzlichen Bestimmungen sowie die überlegene Stellung der deutschen Banken im typischen Verkäufermarkt bis in die 60er Jahre hinein das Aufkommen von ernstem Wettbewerb und damit die Notwendigkeit, absatzorientiert zu denken.

1)Gross,H.: Sogar Banken entdecken das Marketing - Leitstern optimaler Bankführung, in Handelsblatt, Jahrg, 27, Nr.249 vom 28.12.1972, S.8, vgl ebenso The American Bankers Association: Highlights for the Executive, New York 1970, ohne Seitennummerierung: "Marketing is broadly recognized and considered important in over 90 % of the banks with deposits over \$ 10.000.000".

2. Entstehungsursachen für das deutsche Bankmarketing

Die grundlegende Änderung der Situation für die bundes deutschen Banken vor etwa 1 Jahrzehnt basierte einerseits auf verschiedenen ökonomischen Entwicklungen, im Bereich des Bankmarktes, andererseits hatte sie rechtliche Hintergründe ¹⁾.

a. Wirtschaftswachstum und Wandel der Sozialstruktur

Das rapide Wirtschaftswachstum der Nachkriegszeit brachte einen ständig steigenden Finanzierungsbedarf mit sich. Nicht nur das hohe Fremdfinanzierungsbedürfnis der Industrie, sondern auch die zunehmende Kapitalnachfrage der Öffentlichen Hand und des Auslands machen erheblich wachsende Mittelbeschaffung nötig ²⁾.

Andererseits erfolgte - begünstigt durch einen Wandel der Sozialstruktur - ein überproportionaler Einkommensanstieg der Lohn- und Gehaltsempfänger und ebenso eine starke Zunahme des Sparaufkommens der Arbeitnehmer ³⁾. Damit wurde der "kleine Mann" auch für große Banken interessant, man bemühte sich zunehmend um ihn und leitete damit die Entstehung des "Mengengeschäfts" und die Wandlung des Verkäufer- zum Käufermarkt ein ⁴⁾. Eine weitere Verschärfung des Wettbewerbs und damit eine Beschleunigung dieser Marktentwicklung erfolgte durch die verstärkte Hinwendung zum universalen Banksystem eines beträchtlichen Teils der deutschen Kreditinstitute. Dabei wurde die bisher geübte, klassische Arbeitsteilung weitgehend reduziert ⁵⁾. Auch ausländische Banken und Investmentgesellschaften drängten in den 60er Jahren verstärkt auf den deutschen Markt und machten den einheimischen Instituten Konkurrenz ⁶⁾.

1) Vgl. Floss, E.: Bankmarketing der 70er Jahre, in Bankbetrieb 10/72, S. 378 ff, ders.: Banken werden im Marketing zunehmend aktiv, in Handelsblatt Nr. 127 vom 5.7.1972, S. IV 2) Vgl. Floss, E.: Marketing der Banken, in Bankbetrieb 6/71, S. 224 f, vgl. auch Goedecke, K.: Bankmarketing für Kapitalanlagen, Frankfurt 1975, S. 9, 3) Vgl. v. Hauenschild, M.: Bankgeschäft - Der veränderte Markt, in Beilagenheft Nr. 42 zum Volkswirt, Okt. 1968, S. 5 f 4) Vgl. Ders. ebda., vgl. Richebächer, K.: Werbung - Zwischen Image und Verkauf, in Beilagenheft S. 3) S. 11 f, ebenso Floss, E.: Banken werden im Marketing zunehmend aktiv, S. IV 5) Ders. ebda., 6) Penzkofer, P.: Im Sog des Marketing, aaO S. 31 f

b. Gesetzliche Änderungen

Der Prozess des Marktwandels wurde durch einige gesetzliche Änderungen begünstigt. Zunächst erfolgte im Juli 1958 die Aufhebung der Bedürfnisprüfung für die Gründung von Bankniederlassungen, was in den folgenden 15 Jahren zu einem Anstieg der Filial- und Zweigstellenzahl um 140 % (bei gleichzeitiger Abnahme der Zahl der selbstständigen Kreditinstitute um ca.30 %) führte ¹⁾.

Dieser gewaltige Ausbau des Geschäftsstellennetzes, der eine möglichst große Kundennähe zum Ziel hatte, erhöhte den Konkurrenzkampf zwischen den Kreditinstituten und wurde lange Zeit an und über die Grenze der Rentabilität hinaus betrieben ²⁾.

Im Jahre 1967 folgten die Zinsliberalisierung und die Aufhebung des Wettbewerbsabkommens, was zu einer weiteren Wettbewerbsverschärfung und zu einer Konzentration der absatzpolitischen Interessen auf Preis- und Produktpolitik, vor allem jedoch auf Bankenwerbung, Public Relations und Sales Promotion führte ³⁾.

3. Weitere Entwicklung des Bankmarketings

Die gesetzlichen und ökonomischen Änderungen auf dem Bankmarkt stellten das traditionsgebundene Kreditwesen vor völlig neue Probleme, die zunächst ungen beachtet und häufig gar nicht berücksichtigt wurden ⁴⁾. Nur zögernd setzte man sich mit der veränderten Situation auseinander. Es wurden erste Marketingabteilungen als Stabsstellen eingerichtet, deren Erkenntnisse jedoch selten auf die Praxis übertragen. Erst Ende der 60-er, Anfang der 70-er Jahre entstanden ernsthafte Versuche von Banken, eine nach den Bedürfnissen des Marktes ausgerichtete Geschäftspolitik zu betreiben.

1) Vgl. Floss: Banken werden im Marketing zunehmend aktiv, S. IV

3) Ders. ebda, vgl. ebenso Kiechbächer, aaO. S. 11, Hauenschild aaO. S. 6 2) v. Hauenschild, aaO. S. 8

4) Vgl. Cramer, J.: Marketing bei Banken, Frankfurt 1975, S. 9 im folgenden zitiert als Cramer: Bankmarketing

Seitdem versuchen bundesdeutsche Banken vor allem im Privatkundengeschäft verstärkt, durch systematische Imagepflege, attraktive Werbung und kundenfreundliche Sales Promotion-Maßnahmen den Absatz neu gestalteter Bankprodukte zu erleichtern. Neue Vertriebswege werden erprobt und kunden- und leistungsgerechte Preise berechnet.

Bankmarketing wird zur markt- und kundenorientierten Denkweise, "...die nach eingehender Geld- und Kapitalmarktforschung mit Hilfe zielgerechter Strategien um die Erreichung klar definierter Marktziele bemüht ist"¹⁾. Die Marktorientierung bezieht sich dabei im Gegensatz zum Konsumgüterbereich nicht nur auf den Absatzmarkt (Aktivgeschäft-Finanzierungen), sondern ebenso auf Geld- und Kapitalbeschaffungsmarkt (Passivgeschäft-Anlagenbereich) sowie den Dienstleistungsbereich.

Im Jahre 1971 entsteht eine European Financial Marketing Association (EFMA) - Sitz in Paris - mit dem Ziel, durch einen ständigen Informationsdienst, Erfahrungsaustausch und Ausbildung in Seminaren sowie Nutzung der Erfahrungen der Bank-Marketing-Association in den USA die Effizienz des Finanzmarketing seiner Mitglieder zu optimieren. Seit 1972 wird in der Bundesrepublik die Fachzeitschrift Bank und Markt publiziert, die sich ausschließlich mit Problemen des Bankmarketing befaßt²⁾.

Die Marketingidee hat bei den deutschen Banken Eingang gefunden - über ihre Bedeutung gibt es keine Zweifel mehr - jedoch steht das Bankmarketing in der täglichen Praxis noch am Beginn. Zahlreiche Anwendungsgebiete und Möglichkeiten bleiben bis jetzt ungenutzt, manche Ideen erscheinen für eine Verwirklichung noch zu gewagt. Die weiteren Überlegungen in dieser Arbeit sollen daher theoretische Möglichkeiten des Bankmarketing aufzeigen und Anregungen für die Weiterentwicklung des Marketing in der Bankpraxis geben.

1) Goedecke, aaO, S.12

2) Der Verfasser konnte selbst durch mehrwöchigen Besuch bei der EFMA in Paris aktuelle Erkenntnisse durch Studium teilweise nicht veröffentlichter Fachliteratur sowie durch Gespräche mit auf dem Gebiet des Bankmarketing international anerkannten Persönlichkeiten gewinnen.

II. VORAUSSETZUNGEN UND AUSGANGSPUNKTE FÜR DEN EINSATZ DES MARKETINGINSTRUMENTARIUMS

A. Bankpolitische Grundziele und Richtlinien

1. Die staatliche Bankpolitik als Richtlinie für die Unternehmenspolitik der Geschäftsbanken

Grundziele und Richtlinien der einzelnen Kreditinstitute und Institutsgruppen erfahren eine maßgebliche Beeinflussung durch die Bankpolitik des Staates. Hierunter werden "...alle Gesetze und Vorschriften verstanden, die sich mit der Tätigkeit der Kreditinstitute als Objekt der Währungs-, Geld- und allgemeinen Wirtschaftspolitik vorrangig befassen oder die erst im Hinblick auf die Tätigkeit der Kreditinstitute geschaffen wurden" ¹⁾. Sie stellen die Ausgangsbasis für die Bankpolitik der Kreditinstitute dar und bestimmen deren Grenzen und Entwicklungsmöglichkeiten.

Die wesentlichen rechtlichen Bestimmungen in diesem Zusammenhang sind das Gesetz über die Deutsche Bundesbank und das Gesetz über das Kreditwesen, daneben finden das Kartellrecht, das Börsen-, Depot- und Aktiengesetz sowie privat- und handelsrechtliche Bestimmungen Anwendung. Im Gesetz über die Deutsche Bundesbank werden deren Aufgabenbereiche und Instrumente festgelegt. Ziel der Bundesbank ist es, durch Steuerung des Geldvolumens eine Sicherung der Währung zu gewährleisten. Die hierzu verfügbaren Instrumente und deren Wirkungsmöglichkeiten auf die Bankpolitik der Kreditinstitute sind folgende:

- das Notenausgaberecht ermöglicht der Bundesbank die Steuerung des Bargeldvolumens; die Kreditinstitute können sich über ihr Zentralbankguthaben refinanzieren und ihre Liquidität sicherstellen.
- mit Hilfe der Diskontpolitik, die Auswirkungen auf das gesamte Zinsgefüge hat, lassen sich die

¹⁾Feldbausch, Bankpolitik, S.4

- Refinanzierungskosten der Kreditinstitute und damit deren Ertragslage beeinflussen.
- Über die Offenmarktpolitik, die häufig mit der Diskontpolitik kombiniert wird, können über Zinssatzvariationen von Schatzwechseln und -anweisungen Anreize zu deren An- und Verkauf gegeben und damit vor allem Liquiditätsschwankungen gesteuert werden.
- Durch die Mindestreservepolitik wird die Höhe der gesetzlich angeordneten zinslosen Guthaben der Kreditinstitute bei den Landeszentralbanken geregelt und damit Einfluß auf die Möglichkeit zur Kreditgewährung und das Geldumlaufvolumen genommen.
- Kreditpolitische Maßnahmen beeinflussen vor allem die Rediskontkontingente und wirken sich dabei ebenfalls auf die Refinanzierungsmöglichkeiten der Banken aus.
- Mit Hilfe der Einlagenpolitik kann die Bundesbank öffentliche Mittel den Geschäftsbanken entziehen und bei sich konzentrieren (oder vice versa)

Der meist koordinierte Einsatz der im "Bundesbankgesetz" festgelegten Instrumente ermöglicht eine effektive Beeinflussung der Bankpolitik der Kreditinstitute ¹⁾.

"Das Gesetz über das Kreditwesen regelt die staatliche Aufsicht über die Kreditinstitute in der Bundesrepublik und in West Berlin. Seine Aufgabe besteht darin, die Funktionsfähigkeit der Kreditinstitute zu ordnen und zu erhalten" ²⁾. Es enthält Vorschriften über die quantitative und qualitative Beschaffenheit der Eigenkapitalausstattung der Kreditinstitute. Sie sind in § 10 des "Kreditwesengesetzes" und im Grundsatz I des Bundesaufsichtsamts für das Kreditwesen festgehalten und dienen der Sicherheit der Gläubiger ³⁾.

1) Vgl. auch Bundesverband: Bankwesen, S. 9ff, ebenso Feldbausch: Bankpolitik S. 4ff 2) Feldbausch: Bankpolitik, S. 15
3) Vgl. Ders., ebda, S. 16

Die Liquiditätsausstattung der Banken wird in § 11 des Gesetzes über das Kreditwesen und im Grundsatz II des Bundesaufsichtsamts festgelegt und soll ein ausgewogenes Verhältnis zwischen den langfristigen Aktiva und Passiva sicherstellen ¹⁾. Weiterhin regelt das Gesetz über das Kreditwesen die Durchführung des Einlagen- und Kreditgeschäfts, der Konditionenpolitik und des Kommunikationssektors der Banken.

Neben den Wirkungsmöglichkeiten des Staates haben auch die Spitzenverbände der einzelnen Institutsgruppen die Gelegenheit, über Stellungnahmen und Empfehlungen die Geschäftspolitik der Kreditinstitute zu beeinflussen ²⁾.

2. Grundlagen der Bankpolitik der Geschäftsbanken

Unternehmenspolitik läßt sich als die Kunst verstehen, "...1. aus einer 'gegebenen Situation' am Markt und im Betriebe das Beste herauszuholen, also die höchste Rentabilität, was beste Kapazitätsausnutzung, niedrigste Kosten und höchste Gewinne einschließt, 2. aber auch die 'Situation' herbeizuführen, die das beste Ergebnis ermöglicht, also durch Vorbereitung im Betriebe, durch Beobachtung des Marktes und Erkennen vorhandener Marktlücken, der Möglichkeiten der Bedarfsweckung durch Werbung, durch gute Qualität, günstige Preise und rechtzeitige stetige Lieferung den Absatz günstig zu beeinflussen, eine optimale Betriebskapazität zu erreichen, das Betriebsklima zu verbessern, überhaupt den Betrieb in eine möglichst günstige Lage zu bringen" ³⁾.

Die Unternehmenspolitik, die allgemeinen Ziele und generellen Verhaltensgrundsätze einer Unternehmung üben einen maßgeblichen Einfluß auf Gestaltung, Charakter und Arbeit aller Unternehmensbereiche aus. Sie stellen damit einen "...zentralen Bezugspunkt für die Bestimmung von Strategien und für die Fixierung langfristiger Pläne" dar ⁴⁾.

1)Ergänzende Bestimmungen befinden sich in Grundsatz III und § 12 KWG 2)Vgl Feldbausch: Bankpolitik, S.29

3)Mellerowicz,K.: Absatz- und Produktionspolitik als Beispiel moderner Unternehmensstrategie, in Markenartikel 28/1966,S.622f 4)Hill,W.:Marketing, Bern,Stuttgart 1971, Bd.I,S.17, vgl.auch Ders.: Unternehmensplanung, Stuttgart 1966,S.26

Feldbausch definiert den Politikbegriff für den Bankbetrieb wie folgt: "Unter Bankpolitik oder Geschäftspolitik eines Kreditinstituts werden alle Maßnahmen des Instituts verstanden, die zur Erzielung von optimalen Gewinnen unter Wahrung der Erfordernisse einer ausreichenden Liquidität und der Vermeidung von Risiken dient" ¹⁾.

Diese sehr allgemein gehaltene Aussage macht sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht weitere Erläuterungen und somit eine eingehendere Untersuchung der bankpolitischen Grundziele notwendig. Einmal stellen die angeführten Ziele Rentabilität, Liquidität und Sicherheit nur einen Ausschnitt aus dem Spektrum der originären Zielsetzungen eines Bankbetriebes dar, nach denen die Marketingziele und -strategien der einzelnen Abteilungen und Geschäftsbereiche ausgerichtet werden müssen. Zum anderen verfolgen die drei Institutsgruppen - private Geschäftsbanken, genossenschaftliche und öffentlich-rechtliche Kreditinstitute - die verschiedenen Grundziele mit zum Teil sehr unterschiedlicher Intensität. Dies gilt bspw. in besonderem Maße für das Gewinnziel, das lange Zeit als alleinige Zielsetzung unternehmerischen Handelns im Bankengewerbe angesehen wurde.

In den folgenden Kapiteln sollen daher Inhalt und Bedeutung der Unternehmensziele, die einzelnen bankpolitischen Grundziele und ihre unterschiedliche Gewichtung bei den wesentlichen Institutsgruppen näher untersucht und erläutert werden.

3. Bedeutung, Träger und Operationalitätskriterien ----- der Unternehmensziele von Banken -----

a. Bedeutung und Ausmaß von Unternehmenszielen

Als Unternehmensziel ist eine vom Unternehmen erwünschte, in der Zukunft zu erreichende Situation zu verstehen. Von einer bestimmten Ausgangssituation her betrachtet

1) Feldbausch: Das Bankgeschäft von A - Z, S.19, vgl. auch ders.: Bankpolitik, S.35

verkörpert das Ziel einen zukünftigen Zustand, der vom Unternehmen als erstrebenswert angesehen wird und innerhalb einer bestimmten Zeitspanne realisiert werden soll ¹⁾ Unternehmensziele stellen somit "Richtpunkte wirtschaftlichen Handelns" und "Zielerreichenden Entscheidens" dar ²⁾.

In ihrem Ausmaß können Ziele als Extremalziele oder als begrenzte Ziele ausgestaltet sein ³⁾. Extremalziele sind auf höchstmögliche Erreichung einer Zielvariablen ausgelegt. Maximaler Gewinn, maximale Umsätze oder minimale Kosten sind charakteristische Beispiele für eine derartige Zielgestaltung. Begrenzte Ziele können punktuell oder aber in Form einer durch Ober- und Untergrenze bestimmten Spanne festgelegt werden. Die Fixierung der angestrebten Zielgröße ist dabei vom Anspruchs- oder Befriedigungsniveau der Entscheidungsträger abhängig. Als befriedigend wird eine Zielsetzung dann angesehen, wenn sie die Mindestanforderung zur Lösung eines Wahlproblems erfüllt oder übertrifft ⁴⁾. Bestimmte Mindestgewinne, Mindestanforderungen bezüglich der Unternehmensliquidität sowie festgelegte Umsatz- oder Marktanteilsgrößen stellen typische Begrenzungsziele dar.

b. Träger unternehmerischer Zielentscheidungen

Verantwortlich für die Setzung und Erreichung der Unternehmensziele im Bankensektor sind die Träger eines Kreditinstituts. Nur sie haben die Möglichkeit, wirk-samen Einfluß auf die unternehmenspolitischen Entscheidungen ihres Instituts nehmen zu können ⁵⁾ und eigene, individuelle Zielvorstellungen mit Hilfe der Unternehmung zu verwirklichen.

1) Vgl. Schmidt, R.B.: Wirtschaftslehre der Unternehmung, Bd.1, Grundlagen, Stuttgart 1969, S.111; vgl. Heinen, E.: Das Zielsystem der Unternehmung - Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Wiesbaden 1966, S.18, vgl. auch Bischof, M.: Multivariable Zielsysteme in der Unternehmung, Beiträge zur Datenverarbeitung und Unternehmungsforschung, Bd.7, Meisenheim am Glan 1973, S.14f

2) Vgl. Schmidt, aaO. S.111, S.113

3) Vgl. Heinen, aaO.

S.82ff, ebenso Schmidt, aaO. S.111

4) Vgl. Schmidt, aaO.

S.113f, siehe auch Heinen, aaO. S.83

5) Vgl. Schmidt,

aaO. S.64ff, ebenso Wild, J.: Grundlagen der Unternehmungsplanung, Reinbek bei Hamburg 1974, S.52f

Als wesentliche Entscheidungsträger der Kreditinstitute kommen zum einen die Unternehmensleiter in Betracht. Im Rahmen der aktiven Geschäftsführung haben sie eine wesentliche Funktion im Zielbildungsprozess. Zum anderen können Eigenkapitalgeber am Entscheidungsprozess über die Auswahl und Verfolgung von Unternehmenszielen mitwirken, soweit sie vorhandene Einflußmöglichkeiten auch nutzen. Dies ist vor allem bei den Privatbanken, aber auch bei Genossenschaftsbanken und bei Kapitalgesellschaften mit aktivem Großaktionär der Fall.

Bei den öffentlich-rechtlichen Kreditinstituten können die aus der Trägerschaft resultierenden Entscheidungen in hohem Maße von den zuständigen Gebietskörperschaften, d.h. den Kommunal- bzw. Landesregierungen wahrgenommen werden ¹⁾. Weitere Einflußmöglichkeiten auf die Zielentscheidungen der Kreditinstitute können Arbeitnehmer über ihre Vertretung in Betriebs- und Aufsichtsräten sowie Wirtschaftsausschüssen realisieren. Auch Kunden im Aktiv- oder Passivbereich eines Kreditinstituts, die eine monopolähnliche Stellung innehaben sowie politische Organisationen, Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften können die Zielentscheidungen einer Bank nicht unbeträchtlich beeinflussen ²⁾.

c. Die Operationalität von Unternehmenszielen

Voraussetzung für die Operationalität von Zielen sind deren Verfolgbarkeit durch das jeweilige Kreditinstitut sowie Meßbarkeit und Zeitbezug ³⁾. Nur wenn sich die Zielvorstellungen der einzelnen Unternehmensträger in das System der von der Unternehmung verfolgbaren Ziele übertragen lassen, ist eine Verfolgbarkeit dieser Zielvorstellungen durch das Unternehmen möglich. Meßbarkeit als zweite Voraussetzung für die Operationalität von Zielen bedingt deren nominale, ordinale oder kardinale Bestimmbarkeit nach einer Meßvorschrift ⁴⁾.

1) Vgl. Poullain, L.: Geschäftspolitische Prinzipien der Sparkassenorganisation, in: Wittgen, R.: Neuzeitliche Bankpolitik, Frankfurt/München 1974, S. 99ff

2) Vgl. zu diesen Einflußmöglichkeiten allgemein: Schmidt, aaO. S. 65ff 3) Vgl. Ders., aaO. S. 124ff, siehe auch Wild, aaO. S. 55, S. 58

4) Vgl. Schmidt, aaO. S. 125

"Ziele, die sich nicht messen lassen, können mangels Operationalität nicht Bestandteil von Zielkonzeptionen der Unternehmung sein" ¹⁾.

Die zeitliche Bestimmung der Gültigkeitsdauer von Unternehmenszielen ist sowohl für deren Verfolgung als auch für die Feststellung der Zielerreichung erforderlich.²⁾ Sie kann auf einen Zeitpunkt oder einen Zeitraum fixiert sein. Wesentliche Unternehmenszielgrößen wie Gewinnstreben, Umsätze, Marktanteile sowie Streben nach Verbreiterung der Eigenkapitalbasis oder Gewährleistung der Zahlungsfähigkeit werden meist für gewisse Perioden und nicht Zeitpunkte festgelegt.

d. Kritik der Gewinnmaximierung als ausschließlicher Zielsetzung von Kreditinstituten

Als oberste und ausschlaggebende Zielsetzung wurde in der bankbetriebswirtschaftlichen Literatur und Praxis lange Zeit die Gewinnmaximierung angesehen, wobei den öffentlich-rechtlichen Kreditinstituten lediglich einschränkende Nebenbedingungen eingeräumt wurden ³⁾. Eine gegenteilige Auffassung vertritt die allgemeine Betriebswirtschaftslehre schon seit längerem ⁴⁾. Kolbeck führt folgende drei Gründe gegen die Gewinnmaximierung als alleiniger Zielsetzung an:

- "1. die Mannigfaltigkeit der möglichen unternehmerischen Zielsetzungen,
2. der Einfluß der Ungewißheit und
3. der Einfluß der Unternehmungsorganisation auf die unternehmerische Zielsetzung" ⁵⁾.

"Das bedeutet für die Praxis, daß die monovariable Zielfunktion in Gestalt der Gewinnmaximierung modifiziert und durch andere Zielvorstellungen erweitert werden

1) Schmidt, aaO.S.125 2) Vgl.Ders.,aaO.S.126, vgl. ebenso Heinen, aaO.S.85 3) Vgl.Hagenmüller,K.F.: Der Bankbetrieb, Bd.III, Rechnungswesen - Bankpolitik, 3.Aufl. 1970. S.294ff, ebenso Kolbeck,R.: Die Planung im Bankbetrieb, Habilitationsschrift Frankfurt 1966, S.63
4) Vgl.Heinen, aaO.S.59ff 5) Kolbeck, aaO.S.64

muß. Auch bei den Banken kann das gewinnmaximale Prinzip allein nicht gemeinhin als realistische Zielsetzung angesehen werden, da es auf Prämissen beruht, die in der Wirklichkeit praktisch nie gegeben sind." ¹⁾ An die Stelle der alleinigen Zielsetzung Gewinnmaximierung tritt ein System von Zielen, eine Zielkonzeption, die aus einem "...Bündel systematisch einander zugeordneter, erstrebter und in ihrer Realisierbarkeit ungewisser Zielvorstellungen" ²⁾ besteht. Diese Zielvorstellungen werden von den einzelnen Institutsgruppen in unterschiedlicher Rangordnung und Intensität verfolgt. Die wesentlichen unternehmerischen Zielvorstellungen der Kreditinstitute werden im folgenden näher erläutert.

4. Arten von Unternehmenszielen der Kreditinstitute

a. Erfolgsziele

"Gewinnstreben ist Ausdruck des Einkommensmotivs, des Strebens nach höherem Wohlstand bzw. umfassenderer Güterversorgung jener Personen, die der Unternehmung Eigenkapital und residualentlohnte Unternehmerleistung zur Verfügung stellen" ³⁾. Der von der betriebswirtschaftlichen Literatur verwendete Gewinn- oder Erfolgsbegriff bezieht sich somit meist auf die Eigenkapitalgeber, jedoch werden auch weiterreichende Definitionen vertreten.

Als kalkulatorischen Gewinn versteht man ausschließlich das Einkommen der Eigenkapitalgeber aus dem Gewinn der Unternehmung, wobei Zinserträge aus Eigenkapital sowie Einkommen aus Mitarbeit in der Firmenleitung nicht dem Gewinn zugerechnet sondern als Kosten berücksichtigt werden ⁴⁾. Der pagatorische Gewinn hingegen beinhaltet neben dem Einkommen aus Unternehmensgewinn auch Eigenkapitalzinsen sowie Einkommen aus leitender Mitarbeit in Unternehmen.

1) Cramer, J.: Neue Dienstleistungen im Bankbetrieb - ihre Planung und Einführung, Frankfurt 1970, S.50, vgl. auch Kolbeck, aaO.S.70ff

2) Schmidt, aaO.S.110, vgl.

ebenso Wild, aaO.S.53f, siehe auch Heinen, aaO.S.24

3) Heinen, aaO.S.59

4) Vgl. Schmidt, aaO.S.115f

vgl. ebenso Heinen, aaO.S.61f

Berücksichtigt man zusätzlich die Bezüge der als Träger der Unternehmung fungierenden Manager, so sind deren betraglich festgelegte Arbeitseinkommen sowie die darüber hinausgehenden, erfolgsabhängigen Tantiemenzahlungen ebenfalls dem Unternehmensgewinn zuzurechnen und somit nicht mehr ein Teil des Aufwands ¹⁾. Üben auch die Arbeitnehmer eine Trägerfunktion innerhalb eines Kreditinstituts aus, so sind auch deren Einkommen im Erfolgsbegriff des Unternehmens zu berücksichtigen und nicht den Kosten zuzurechnen. Der jeweilige Inhalt des Erfolgs- oder Gewinnbegriffes hängt somit davon ab, wer innerhalb der Unternehmung als Träger auftritt und am Zielbildungsprozess maßgeblich beteiligt ist ²⁾.

Die Höhe des angestrebten Unternehmenserfolges kann in absoluten oder relativen Größen bestimmt werden ³⁾. Gewinnmaximierung stellt die extremste positive Ausprägung des Gewinnziels dar. Das Streben nach maximalem Gewinn erweist sich jedoch als problematisch, "..wenn die hierfür erforderlichen Voraussetzungen -insbesondere vollkommene Information und absolute Rationalität- nicht vorhanden sind" ⁴⁾.

Das Prinzip der Anspruchsanpassung geht hingegen davon aus, Mindestanforderungen als Ziele zur Realisierung befriedigender Lösungen zu stellen. Befriedigender Gewinn -punktuell oder als Grenze festgelegt- lautet daher die heute gebräuchliche und von Kreditinstituten in der Praxis verfolgte Erfolgszielsetzung ⁵⁾. Die dabei angestrebte Gewinnhöhe hängt von der Höhe des Anspruchsniveaus sowie von den weiteren Zielen des jeweiligen Kreditinstituts bzw. der jeweiligen Institutsgruppe ab ⁶⁾.

Aufwanddeckung sowie Verlusthinnahme sind als Erfolgszielsetzungen bspw. von Genossenschaftsbanken oder auch öffentlich-rechtlichen Kreditinstituten denkbar.

1) Vgl.hierzu Schmidts Instrumental Betrachtung der Unternehmung, aaO.S.47ff, vgl.Ders.aaO.S.116f

2) Vgl.Ders.ebda, vgl.auch Heinen, aaO.S.62ff

3) Vgl.Schmidt,aaO.S.118, vgl.ebenso Heinen,aaO.S.63f

4) Kolbeck,aaO.S.81, vgl. auch Heinen,aaO.S.82f

5) Vgl. Kolbeck, ebda, ebenso Cramer: Neue Dienstleistungen S.51, siehe auch Heinen, ebda 6)Vgl.Kap.II.A.5.

Bewußter Verzicht auf Ertragsüberschuß aufgrund anderer, als wichtiger angesehener Ziele ¹⁾ ist für diese Ziel- ausprägungen maßgeblich. Aber auch Geschäftsbanken können diese Erfolgszielsetzungen -bspw. bei schwieriger Marktlage- zeitweilig verfolgen ²⁾.

b. Umsatz- und Marktanteilsziele

Umsatz- und Marktanteilsziele stellen eine zweite wesentliche bankpolitische Grundzielsetzung dar. Sie sind wie die Erfolgsziele als Extremalziele sowie als Begrenzungsziele denkbar und lassen sich ebenso in absoluter und relativer Form entwickeln und darstellen.

Beim absoluten Umsatzziel wird das Produkt aus Mengen und Preisen der innerhalb einer willkürlich festgelegten Rechnungsperiode abgesetzten Marktleistungen als Ziel- variable festgelegt. Der Gebrauch von Umsatzgrößen als Zielsetzung erweist sich dabei als relativ unproblematisch im Vergleich zu Gewinngrößen. Er findet bei Kredit- instituten häufig Anwendung ³⁾.

Bei relativen Umsatzzielen werden zusätzliche Bezugs- größen in der Zielformulierung berücksichtigt ⁴⁾.

Wird das Umsatzziel bspw. auf den gesamten Umsatz einer bestimmten Marktleistungsart oder -gruppe bezogen, liegt ein Marktanteilsziel vor. "In zahlreichen Unternehmen wird der Marktanteil als Zielgröße absatz- und investi- tionspolitischer Entscheidungen berücksichtigt. Dafür spricht auch die Aufmerksamkeit, mit der die Entwicklung des Marktanteils sogar in offiziellen Geschäftsberichten verfolgt und von Interessenten innerhalb und außerhalb der Unternehmung als bedeutsamer Hinweis auf die bestehende Situation betrachtet wird" ⁵⁾. Beide Zielsetzungen sind besonders geeignet, die Stellung und Entwicklung eines Kreditinstituts im Vergleich zur Konkurrenz und zur Branchenentwicklung zu analysieren und darzustellen.

1) z.B. soziale, gemeinwirtschaftliche oder sicherheits- politische Ziele

2) Vgl. Schmidt, aaO. S. 118f

3) Vgl. Heinen, aaO. S. 66

4) Vgl. Ders., abda

5) Vgl. Ders., ebda, vgl. auch Schäfer, E.: Die Unternehmung, 5. Aufl., Köln und Opladen 1963, S. 176

c. Sicherung und Vergrößerung des Unternehmenspotentials

"Die Kreditinstitute müssen im Interesse der Erfüllung ihrer Verpflichtungen gegenüber ihren Gläubigern, insbesondere zur Sicherheit der ihnen anvertrauten Vermögenswerte ein angemessenes haftendes Eigenkapital haben" ¹⁾. Die Kapitalerhaltung der Unternehmung ist somit wesentliche Voraussetzung für die Sicherung ihres Bestandes und für die Verfolgung von Gewinn- und Umsatzzielen ²⁾.

Ähnlich wie beim Begriff des Erfolgsziels werden auch bei dieser Zielsetzung verschiedene Auffassungen über den Zielinhalt vertreten. Während bspw. Sandig ³⁾ alle materiellen und immateriellen Werte eines Unternehmens in diese Zielsetzung einbezieht, wird von der Mehrzahl der betriebswirtschaftlichen Autoren das quantifizierbare Eigenkapital eines Unternehmens als Objekt der Substanzerhaltung angesehen ⁴⁾.

Heinen führt folgende Interpretationen des Kapitalerhaltungsbegriffes an: Bei monetärer Betrachtung ist das Ziel einer nominalen Kapitalerhaltung erreicht, wenn das nominale Geldkapital einer Unternehmung innerhalb einer Planungsperiode unverändert bleibt. Reale Kapitalerhaltung setzt eine Berücksichtigung von Geldwertänderungen und somit eine Erhaltung der gleichen Kaufkraft voraus ⁵⁾.

Bei güterwirtschaftlicher Betrachtung steht der Erhalt der Unternehmenssubstanz, d.h. der Summe der in den Unternehmensprozess eingebrachten Realgüter im Mittelpunkt, wobei als Maßstab die Leistungskapazität des Unternehmens herangezogen wird. Reproduktive Substanzerhaltung beinhaltet "...Erhaltung einer mengenmäßig - technisch gleichen Produktionskapazität" ⁶⁾, während bei relativer Substanzerhaltung die Leistungskapazität proportional zur Durchschnittsproduktivität in der gesamten Wirtschaft erhalten werden soll.

1) Bundesverband, Kreditwesengesetz, §10, Abs.(1), S.11

2) Vgl. Sandig, C.: Betriebswirtschaftspolitik, Stuttgart 1965, S.83ff, vgl. ebenso Schmidt, R.B.: Die Kapitalerhaltung der Unternehmung als Gegenstand zielsetzender und zielerreichender Entscheidungen, in: Organisation und Rechnungswesen, Festschrift f. E. Kosiol, Hrsg. E. Grochla, Berlin 1964, S.415ff 3) Vgl. Sandig, aaO. S.83ff - Problem der quant. Erfass. 4) Vgl. Bu. verb.: Kred. wes. ges., ebda, vgl. Heinen, aaO. S.71f 5) Vgl. Ders. ebda 6) Ders., aaO. S.73

Qualifizierte Substanzerhaltung bezieht Wachstums-
vorgänge ein. "Die Substanz ist erst dann gesichert, wenn
die Leistungsfähigkeit der Unternehmung entsprechend der
gesamtwirtschaftlichen Wachstumsrate erhalten ist" ¹⁾.
Leistungsäquivalente Substanzerhaltung beinhaltet
"..die Angleichung des Leistungspotentials eines
Betriebes an Bedarfsverschiebungen am Markt" ²⁾.

Ausschlaggebend für die Wahl des anzuwendenden Maßstabes
ist einerseits die jeweilige Markt- und Konjunkturlage,
zum anderen die geschäftspolitische Grundeinstellung
der Entscheidungsträger. In Zeiten schlechter Konjunktur
oder starker Konkurrenz kann die Zielsetzung einer Bank
auf reale Kapitalerhaltung ausgerichtet sein, während
Hochkonjunktur und geringer Wettbewerbsdruck nicht nur
qualifizierte Substanzerhaltung ermöglichen, sondern
über das Ziel leistungsäquivalenter Substanzerhaltung ein
überdurchschnittliches Wachstum im Verhältnis zur
Konkurrenz realisierbar machen. Ebenso wird ein konser-
vativ eingestellter Privatbankier eher mit relativem
Erhalt seiner Unternehmenssubstanz zufrieden sein als das
Management der Tochterfiliale einer aggressiven
amerikanischen Bank, das eher über leistungsäquivalente
Substanzerhaltung hinaus Wachstum anstreben wird.

d. Marktleistungsziele

Marktleistungs- oder Produktziele sind von den Trägern
der Kreditinstitute in zweifacher Hinsicht festzulegen.
Bei der Entscheidung über die Produktarten legt die
Unternehmensleitung zum einen fest, ob das Kreditinstitut
als Spezialbank nur Bankleistungen einer bestimmten
Sparte des Bankgeschäfts verkaufen oder aber das gesamte
Sortiment einer Universalbank anbieten soll. Zum anderen
müssen die konkreten Marktleistungen, die in den
einzelnen Bereichen des Sortiments vertreten sein sollen,
bestimmt werden.

1) Heinen, aaO.S.73 2) Ders.ebda; der Begriff der
Substanzerhaltung bezieht in diesem Zusammenhang neben
dem sachlichen vor allem das personale Leistungspotential
sowie das Finanzpotential des Bankbetriebs ein.

Größere Kreditinstitute –die Großbanken, die Mehrzahl der Regionalbanken, Sparkassen und auch Volksbanken– bieten in der Regel zumindest im Privatkundengeschäft ein weitgehend vollständiges Universalbankangebot. Unterschiedliche Gewichtungen bestehen beim Angebot qualifizierter Marktleistungen aus den Bereichen Firmenkredit, Auslands- und Effektingeschäft. Groß- und Regionalbanken haben hier meist einen Traditions- und Erfahrungsvorsprung.

Kleinere Kreditinstitute vor allem aus dem Bereich der Privatbankiers sowie Spezialkreditinstitute richten ihr Angebot aus traditionellen und organisatorischen Gründen häufig auf ein schmales Sortiment aus, das aber aufgrund der Spezialisierung in seiner Anpassungsfähigkeit den Angeboten der großen Institutsgruppen überlegen ist. Zielentscheidungen über Auswahl und Ausgestaltung der einzelnen Marktleistungen tangieren bereits den Bereich der detaillierten Marketingentscheidungen ¹⁾. Sie werden weitgehend an den Bedürfnissen des Marktes ausgerichtet.

Die zweite unternehmerische Produktzielentscheidung bezieht sich auf die Mengen der einzelnen Marktleistungen, die ein Kreditinstitut innerhalb eines bestimmten Zeitraums absetzen will. Produktmengenziele können als Extremalziele oder Begrenzungsziele verfolgt werden und als absolute (=Umsätze) oder relative Größen (=Marktanteile) festgelegt werden ²⁾.

e. Liquiditätsziele

Der Begriff Liquidität bezeichnet „..die Fähigkeit eines Unternehmens, sämtliche Zahlungsverpflichtungen fristgerecht erfüllen zu können. Hierauf aufbauend werden unter der Liquiditätspolitik eines Kreditinstituts alle Maßnahmen einer Geschäftsbank verstanden, die der dauerhaften Sicherung der Zahlungsfähigkeit dienen“ ³⁾.

1) Vgl.Kap.III

2) Vgl.Schmidt,aaO.S.122f

3) Feldbausch: Bankpolitik, S.39, vgl.auch Heinen,aaO.S.75

Die Formulierung des Liquiditätsziels ist klassifikatorisch oder quantitativ möglich. Während bei klassifikatorisch formuliertem Gewinnziel ein Unternehmen lediglich liquide oder illiquide sein kann, wird beim quantitativen Liquiditätsziel eine Liquiditätsreserve gehalten, die auch bei unvorhergesehenen Schwankungen des Finanzbedarfs die Zahlungsfähigkeit jederzeit gewährleistet ¹⁾. Somit ist die ständige Zahlungsbereitschaft ein Hauptproblem im Rahmen der Bankpolitik und für den Bestand eines Kreditinstituts von ausschlaggebender Bedeutung ²⁾.

Größte Aufmerksamkeit muß einer sorgfältigen Gelddisposition gewidmet werden. Liquiditätsprobleme können durch betragsmäßige oder zeitliche Unterschiede zwischen Einzahlungen und Auszahlungen entstehen, wobei aus sicherheitspolitischer Sicht nur die Auszahlungsverpflichtungen von Bedeutung sind. Eine ständige Analyse und Überwachung der Zahlungsverkehrsströme durch das Kreditinstitut muß daher rechtzeitigen Liquiditätsausgleich ermöglichen.

Wesentliche Unsicherheitsfaktoren stellen die Sichteinlagen und die noch nicht ausgenutzten Limits im Kreditbereich dar, da in beiden Fällen Dispositionen nach Zeitpunkt und Betrag schwer vorherzusehen sind. Daher müssen die Kreditinstitute erhebliche Liquiditätsreserven im Sinne des quantitativen Liquiditätsziels verfügbar halten. Der Gesetzgeber hat dies in Mindestreservevorschriften und Grundsätzen über die Liquidität festgelegt ³⁾.

Als kurzfristige Liquiditätsreserven kommen vor allem bundesbankfähige Wechsel, kurzfristig verfügbare Nostro Guthaben und umwandelbare Vermögensteile, aber auch -je nach Geldmarktlage und Bundesbankpolitik- Kreditaufnahme, Schatzwechsel, Kassenobligationen und ähnliches in Frage.

1) Vgl. Schmidt, aaO. S. 121 f. 2) Vgl. Mellerowicz, K.: Liquidität in der Bank, Band 2, Wiesbaden 1962, S. 609 ff.

3) Vgl. bspw. Bundesverband: Kreditwesengesetz, aaO. S. 12

Der Liquiditätsausgleich wird durch Gelddisposition über die Landeszentralbankabrechnung durchgeführt, wobei angestrebt wird, jederzeit eine optimale Liquiditätslage im Sinne der jeweils verfolgten Zielsetzung zu erhalten, d.h. dauerhafte Zahlungsbereitschaft bei Vorhandensein relativ gut verzinslicher, kurzfristig verfügbarer Gelder zu realisieren ¹⁾. Alle Marketingmaßnahmen müssen daher auf ihre Auswirkungen hinsichtlich der Liquiditätslage des Kreditinstituts überprüft und entsprechend berücksichtigt werden.

f. Ziele der Risikobegrenzung

Die Sicherheitspolitik der Kreditinstitute beinhaltet alle Maßnahmen zum Schutz gegen Risiken, d.h. zur Einschränkung der in den Bankgeschäften liegenden Verlustgefahr. Sie befaßt sich einerseits mit Erkennung und Verhinderung möglicher Risiken im geschäftlichen und betrieblichen Bereich, andererseits soll Vorsorge für unvermeidliche Risiken getroffen werden, was durch Schaffung von Risikoreserven und Abschluß von Risikoversicherungen geschehen kann.

Risiken treten in allen Geschäftsbereichen auf, wobei das Kreditgeschäft besonders betroffen ist. Zur Risikovermeidung finden neben diesbezüglichen Vorschriften ²⁾ und aus der Praxis entwickelten Prinzipien der Risikoverteilung und -abwälzung spezielle risikopolitische Maßnahmen wie Bestellung von Bürgen, sachlichen Sicherheiten, Kreditwürdigkeitsüberprüfung des Antragstellers sowie laufende Kreditüberwachung Anwendung. Auch im Effektingeschäft und im Auslandsgeschäft muß die Sicherheitspolitik einem relativ hohen Risiko Rechnung tragen.

Das betriebliche Risiko liegt vor allem im Mitarbeiterbereich, wo zu hohe oder zu niedere Mitarbeiterzahl einerseits sowie mangelnde Fachkenntnisse oder fehlende charakterliche Eigenschaften auf der anderen Seite Probleme schaffen und den reibungslosen Arbeitsablauf im Bankbetrieb beeinträchtigen können. Hier werden

1) Vgl. Feldbausch: Bankpolitik, S.42ff, ebenso Mellerowicz, Liquidität in der Bank, S.609ff 2) Vgl. Bundesverband, Kreditwesengesetz, sowie Grundsätze des Bundesaufsichtsamts über Eigenkapital und Liquidität.

vor allem Maßnahmen der Mitarbeiterauswahl, -aus- und -weiterbildung sowie Verbesserung der organisatorischen und personellen Gliederung im Betrieb Abhilfe schaffen. Bereits eingetretene Risiken müssen über Risikoreserven oder Risikoversicherungen abgedeckt werden. Hier kommen die finanziellen Reserven aus Rücklagen und betriebliche Reserven aus dem Mitarbeiter- und Sachbestand in Frage ¹⁾.

Auch mit den sicherheitspolitischen Grundsätzen des Kreditinstituts müssen alle Marketingmaßnahmen abgestimmt werden. Ziel einer Werbekampagne bspw. kann es nicht sein, möglichst viele neue Ratenkreditkunden zu gewinnen, wenn aufgrund allzu großzügiger Risikobemessung bei der Kreditgewährung die Verlustquote die Grenze des Erträglichen übersteigt und damit auch das Erfolgsziel bedroht wird. Marketingmaßnahmen zur Erreichung des Gewinnziels finden somit ihren Rahmen und ihre Begrenzung in den sicherheitspolitischen und liquiditätspolitischen Grundsätzen einer Bank.

g. Sonstige Zielsetzungen

Neben den bereits angeführten wesentlichen bankpolitischen Grundzielen können weitere Zielvorstellungen Einfluß auf die Entscheidungen der Unternehmensträger ausüben, die jedoch nur kurz angedeutet werden sollen.

Prestigestreben, das Verlangen nach Beachtung, Anerkennung und Wertschätzung wird häufig unausgesprochen in der Zielkonzeption von Banken berücksichtigt. Die Erreichung des gewünschten Prestigeziels kann sich indirekt positiv auf die Realisierung der ökonomischen Ziele auswirken.

Soziale Zielsetzungen werden von den Kreditinstituten im letzten Jahrzehnt verstärkt berücksichtigt. Sie können nicht nur -publizistisch herausgestellt- im Zusammenhang mit Aufbau und Pflege des Firmenimages

1) Vgl. Mellerowicz, ebda., s. auch. Feldbausch, Bankpolitik, ebda.

Bedeutung erlangen. Vor allem soziale Maßnahmen zugunsten der Belegschaft werden durch deren Vertreter verstärkt beim Aufbau der unternehmerischen Zielkonzeption durchgesetzt. Bei den öffentlich-rechtlichen Kreditinstituten gehören soziale Zielsetzungen zu den ausschlaggebenden Zielen der Geschäftspolitik.

Das Streben nach Unabhängigkeit kann als unternehmerische Zielsetzung vor allem für private Geschäftsbanken von Bedeutung sein. Zum einen ist dieses Ziel für die kleinen Privatbankiers wichtig. Sie werden mit wachsender Konkurrenz und zunehmender Unternehmenskonzentration konfrontiert und vor die Entscheidung gestellt, sich mit anderen Instituten zusammenzuschließen oder aber ihre Unabhängigkeit zu erhalten. Die Großbanken sind seit Jahren in zunehmendem Maße der Kritik ausgesetzt, ein zu großes Machtpotential zu entwickeln. Staatliche Einflußnahme wird gefordert. Der Erhalt der Unabhängigkeit stellt somit für diese Bankengruppe eine aktuelle Zielsetzung dar.

5. Die Gewichtung der wesentlichen Unternehmensziele bei den verschiedenen Institutsgruppen

a. Unternehmenspolitische Ziele der privaten Geschäftsbanken

Für die privaten Geschäftsbanken steht das Gewinnziel als wesentliche unternehmenspolitische Maxime unzweifelhaft im Vordergrund ¹⁾. Zwar verfolgt auch diese Institutsgruppe keinesfalls langfristige Gewinnmaximierung als ausschließliche Zielsetzung, jedoch "...kann man davon ausgehen, daß die Gewinnerzielung den Hauptzweck ihrer betrieblichen Betätigung darstellt" ²⁾ und daher in der Regel den weiteren Zielvariablen übergeordnet ist.

1) Vgl. Hagenmüller, K.F.: Der Bankbetrieb, Band 1, Wiesbaden 1964, S.71, vgl. auch Cramer, Neue Dienstleistungen, S.52, siehe auch Eilenberger, G.: Banken im Wettbewerb, Berlin 1975, S.77f
2) Cramer, Neue Dienstleistungen, S.52

Die Ursachen des Gewinnstrebens liegen einmal in den Ertragserwartungen der Eigenkapitalgeber, zum anderen im Interesse der Geschäftsbanken, ihre Eigenkapitalbasis zu stärken. Der zweite Gesichtspunkt hat für die kleineren, als Einzelunternehmen oder Personengesellschaften geführten Privatbanken besondere Bedeutung, da diese nicht wie die größeren Aktiengesellschaften auf den Kapitalmarkt zurückgreifen können ¹⁾.

Umsatzvolumen und Marktanteil nehmen neben dem Gewinnziel ebenfalls einen vorderen Platz in der Zielhierarchie der privaten Geschäftsbanken ein. Sie sind wesentliche Indikatoren für deren Bedeutung und Wettbewerbsfähigkeit. "Das Streben nach dem erreichbar erscheinenden Marktanteil steht hinter dem Gewinnstreben (jedoch) solange zurück, als der Geschäftsumfang nicht in bedenklicher Weise gegenüber demjenigen vergleichbarer Institute ins Hintertreffen gerät" ²⁾.

Ebenfalls von Bedeutung für Groß- und Regionalbanken, in der Rangordnung jedoch im allgemeinen hinter den Gewinn- und Marktanteilszielen stehend ist das Streben nach Vergrößerung des Unternehmenspotentials bzw. der Eigenkapitalbasis. "Diese Zielvariable kann jedoch auch einmal vorübergehend die beiden anderen Variablen an Bedeutung überflügeln, wenn sowohl das Gewinnstreben als auch das Streben nach Ausdehnung des Geschäftsumfangs dort ihre Grenzen finden, wo Gesetzgeber und Öffentlichkeit die Forderungen nach einer angemessenen Eigenkapitalausstattung nicht mehr erfüllt sehen" ³⁾.

Wichtiger ist dieses Ziel im allgemeinen für den Privatbankier. Für ihn ergeben sich in diesem Zusammenhang besondere Probleme. Wie die übrigen Kreditinstitute unterliegt auch er aufgrund der Markt- und Kostenentwicklung einem gewissen Zwang zum Wachstum, was bei Erweiterung der Bilanz eine entsprechende Erhöhung des Eigenkapitals und damit häufig eine Erweiterung des Gesellschafterkreises zur Folge hat, die die

1) Vgl. v. Bethmann, J.P.: Privatbankiers auf neuen Wegen, in Wittgen, R.: Neuzeitliche Bankpolitik, aaO.S.91ff, ebenso Hagenmüller, Bd.I.,S.355 ff, s.auch Ulrich, F.H.: Großbanken heute, in Wittgen, aaO.S.55 2) Cramer, Neue Dienstleist.,S.52, ebenso Kolbeck, aaO.S.133 3) Cramer, ebda, vgl.a. Bundesverb.: Kreditwesengesetz, S.11, ebenso Kolbeck, ebda.

Eigenständigkeit und den spezifischen Charakter der Bank in Frage stellen kann ¹⁾. Die Groß- und Regionalbanken in Rechtsform der Aktiengesellschaft haben hingegen die Möglichkeit, über den organisierten Kapitalmarkt Eigenkapital zu beschaffen. Somit können sie sich leichter eine breitere Eigenkapitalbasis zur Abwicklung eines vergrößerten Geschäftsumfangs verschaffen. Zusammen mit den neben dem Stammkapital ebenfalls zum Eigenkapital gehörenden Rücklagen ²⁾ verfügen die Aktienbanken im Verhältnis zu den übrigen Kreditinstituten über die stärkste Eigenkapitalbasis unter den Institutsgruppen ³⁾. Für diese Kreditinstitute hat die Zielsetzung der Eigenkapitalsicherung und -vergrößerung keinen so hohen Stellenwert wie für Privatbankiers.

Im Rahmen der Produktzielsetzung ergeben sich für die Großbanken und größeren Regionalbanken Zielentscheidungen hinsichtlich der einzelnen Produkte und ihrer Ausgestaltung innerhalb des Gesamtsortiments ⁴⁾. Sie alle bieten den Kunden jedoch das komplette Leistungsangebot einer Universalbank.

Kleinere Regionalbanken sowie die Privatbankiers stehen vor der Entscheidung, trotz quantitativ erheblich geringerer Substanz mit einem Universalbankangebot in Konkurrenz gegen die Groß- und Regionalbanken (mit größerem Volumen) sowie die öffentlich-rechtlichen und die genossenschaftlichen Kreditinstitute zu treten oder mit einem spezialisierten, auf bestimmte Kundengruppen und/oder bestimmte Marktleistungen abgestimmten Leistungsangebot als besonders qualifizierte Bank aufzutreten ⁵⁾.

Im Hinblick auf das Liquiditätsziel gelten für private Geschäftsbanken wie für die übrigen Institutsgruppen die Bestimmungen des § 11 KWG sowie die diesbezüglichen Grundsätze des Bundesaufsichtsamts für das Kreditwesen.

1) Vgl. Bethmann, aaO. S. 96, vgl. auch Hagenmüller, Bd. I., S. 56

2) Vgl. Bundesverband: Kreditwesengesetz, § 10, Abs. (2), 7.iff. 2, S. 11

3) Vgl. Hagenmüller, Bd. I., S. 68ff

4) Vgl. Kap. III. Marktleistungspolitik 5) Vgl. Kap. II. B. 3.c. Zielgruppenbanken, sowie Kap. III. A. 2. Sortimentsgestaltung

Die aus den Liquiditätsgrundsätzen und dem Streben nach Risikominderung resultierenden Ziele gehen als die Gewinnzielsetzung beschränkende Nebenbedingungen in die Zielkonzeption der Geschäftsbanken ein ¹⁾.

b. Unternehmenspolitische Ziele der öffentlich-rechtlichen Kreditinstitute.

Grundprinzip der öffentlich-rechtlichen Kreditinstitute ist die Ausrichtung ihrer Geschäftstätigkeit nach gemeinwirtschaftlichen Grundsätzen. Ihre Tätigkeit soll in erster Linie auf den Nutzen der Allgemeinheit gerichtet sein und nicht auf die Erzielung von Gewinn. Soziale Zielsetzungen stehen somit im Vordergrund. Im Interesse der Öffentlichkeit werden auch solche Geschäfte abgewickelt, die wenig rentabel, mitunter sogar verlustbringend sein können ²⁾. Das betrifft sowohl den Massenansturm von Klein- und Kleinstgeschäften im Privatkundenbereich, der gerade bei dieser Institutsgruppe so ausgeprägt ist, als auch unrentable Großgeschäfte, die im Interesse der Kommunen oder des Landes abgewickelt werden müssen ³⁾. Die Erfolgszielsetzungen der Sparkassen sind somit nur teilweise auf befriedigenden Gewinn, nicht selten jedoch auch auf Aufwanddeckung oder gar Verlusthinnahme ausgerichtet.

Während das Gewinnstreben in deutlich geringerem Maße als bei den privaten Geschäftsbanken ausgeprägt ist, kommt der Zielsetzung Umsätze und Marktanteile eine größere Bedeutung zu ⁴⁾. In Umsatz- und Marktanteilszielen lassen sich die sozialen und gemeinwirtschaftlichen Prinzipien der öffentlich-rechtlichen Kreditinstitute in ihrer primären Ausrichtung auf die größte Zielgruppe der Banken, die Privatkundschaft im Mengengeschäftsbereich vertreten.

Die Zielentscheidungen der Sparkassen hinsichtlich der Eigenkapitalausstattung basieren auf einer grundsätzlich anderen Ausgangssituation als die der übrigen Institutsgruppen. Ein Grund- oder Stammkapital ist nicht

1) Vgl. Eilenberger, aaO.S.77 2) Vgl. hierzu Poullain, aaO.S.102, ebenso Schmidt, aaO.S.118f., vgl. auch Hagemüller, Bd.I., S.119f 3) Zinssatzbeschränkungen für Kommunalkredite aufgr. Innenministererlaß
4) Vgl. Kolbeck, aaO.S.137f

vorhanden. Die Eigenkapitalbasis der Sparkassen besteht ausschließlich aus Rücklagen und ist somit relativ schmal ¹⁾. Die Bildung der Rücklagen erfolgt aus "Überschüssen", die die Sparkassen bei ihrer Geschäftstätigkeit erzielt haben ²⁾. Aus diesem Grunde sind auch öffentlich-rechtliche Kreditinstitute in gewissem Umfang auf Gewinnerzielung angewiesen. Zwar wird die zunächst durch ein fehlendes Stammkapital verringerte Sicherheit der Einlagen "...in vollem Umfang durch die Haftung des Gewährsträgers -der Stadt, des Kreises oder eines anderen Kommunalverbandes, zu dem die Sparkasse gehört- ausgeglichen, der nach dem Sparkassengesetz für die Verbindlichkeiten der Sparkasse uneingeschränkt haftet, soweit die Gläubiger nicht aus dem Vermögen der Sparkasse befriedigt werden können" ³⁾. "Die Haftung des Gewährsträgers kann das Fehlen eines Grundkapitals in Hinblick auf die Funktion der Begrenzung des Geschäftsvolumens, die dem haftenden Eigenkapital durch die Grundsätze über das Eigenkapital und die Liquidität übertragen sind, dagegen nicht ausgleichen; denn in den Grundsätzen gilt als Bezugsgrundlage das haftende Eigenkapital" ⁴⁾. Hieraus resultiert das Interesse der Sparkassen, durch Überschußerzielung über Rücklagenbildung das Eigenkapital und damit das mögliche Geschäftsvolumen zu erhöhen.

Im Bereich der Produktzielsetzung unterliegen die Sparkassen gewissen Beschränkungen durch die Mustersatzungen, die sich besonders auf das Aktivgeschäft beziehen ⁵⁾. Verbot spekulativer Geschäfte sowie konkrete Anlagebedingungen für Sparkassengelder sowohl in personeller als auch in sachlicher Hinsicht dienen dem bei dieser Institutsgruppe besonders gewichteten Ziel der Risikobegrenzung und engen die Zielentscheidungen über das Marktleistungsangebot ein ⁶⁾.

1) Vgl. Bundesverband: Kreditwesengesetz, aaO.S.12, ebenso Hagenmüller, Bd.I, S.128; Staatsbanken verfügen über ein Dotationskapital. 2) Die Höhe der Rücklagenbildung wird in den Mustersatzungen der Sparkassen festgelegt.

3) Hagenmüller, ebda. 4) Hagenmüller, aaO.S.129

5) Vgl. Mustersatzung der Sparkassen § 13

6) Sparkassenmittel dürfen nur angelegt werden im Real-kredit durch Darlehensgewährung gegen Grundschild usw., vgl. hierzu Hagenmüller, Bd.I., S.130

Von diesen Beschränkungen abgesehen bieten die öffentlich-rechtlichen Kreditinstitute jedoch ein breites Universalbankangebot ¹⁾. Hinsichtlich der Liquiditätsziele enthält die Mustersatzung über die in § 11 KWG festgelegten Grundsätze hinaus detaillierte Vorschriften.

c. Unternehmenspolitische Ziele der genossenschaftlichen Kreditinstitute

Kreditgenossenschaften wollen als Grundzielsetzung "...mittels eines gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebes durch Gewährung von Darlehen und Durchführung sonstiger bankmäßiger Geschäfte den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder fördern" ²⁾. Aus diesem Grunde erreichen Erfolgsziele bei den genossenschaftlichen Kreditinstituten nicht den gleichen Stellenwert wie bei den privaten Geschäftsbanken, in ihrer Bedeutung stehen sie jedoch über Marktanteils- und Eigenkapitalerhaltungs- oder -erweiterungszielen ³⁾. Die vom eigenen Kundeninteresse geleiteten Kapitaleigner der genossenschaftlichen Kreditinstitute drängen als Unternehmensträger auf eine tendenziell kundenfreundliche Konditionenpolitik. Die Genossenschaftsbanken streben als Erfolgsziel nur "Überschüsse" an, deren Niveau im allgemeinen deutlich unter dem der privaten Geschäftsbanken liegt.

Die Realisierung des Gewinnziels ist für die genossenschaftlichen Kreditinstitute jedoch von Bedeutung für die Fundierung und den Ausbau der Eigenkapitalbasis. Zwar können sie neben den Rücklagen auch auf das Geschäftsguthaben der Mitglieder zurückgreifen; da dieses andererseits durch Fluktuation der Mitglieder nicht unbeträchtlichen Schwankungen unterworfen sein kann und zudem relativ hoch verzinst wird, legen die Kreditgenossenschaften großen Wert auf den Ausbau ihres Rücklagenvolumens und damit auf die Erhöhung des von der momentanen Mitgliederzahl unabhängigen "neutralen Kapitals"

1) Vgl. Bundesverband: Bankwesen, S.20 2) Hagenmüller, Bd. I., S.73f 3) Vgl. Kolbeck, aaO. S.142, ebenso Cramer, Neue Dienstleistungen, S.52f, vgl. auch Hagenmüller, aaO. S.79

Eine zusätzliche Erweiterung erfährt die haftende Eigenkapitalbasis der Genossenschaftsbanken durch den sogenannten Haftsummenzuschlag, der aus der Haftsummenverpflichtung der Genossen resultiert ¹⁾.

Die Bedeutung der Zielsetzungen wachsender Umsatz und steigende Marktanteile ist für Genossenschaftsbanken zunehmend. Auch sie sind durch nachhaltige Verknappung der Zinsspannen und überproportionale Kostensteigerungen zur Expansion gezwungen. Das dieser Zielsetzung bereits Erfolg beschieden wurde, beweisen die über den Wachstumsziffern der Konkurrenz liegenden Zuwachsraten der Genossenschaftsbanken in den letzten Jahren ²⁾.

Die Produktzielsetzung der Kreditgenossenschaften orientiert sich grundsätzlich am Universalbankangebot. Sie kann jedoch vor allem bei den kleinen, überwiegend ländlichen Instituten auf das Angebot gängiger Standardleistungen wie Hereinnahme von Sicht- und Spareinlagen sowie Gewährung von kurz- und mittelfristigen Krediten an ihre Mitglieder beschränkt werden.

Für die Zielsetzungen hinsichtlich Liquidität und Risikobegrenzung gelten im wesentlichen die bei den privaten Geschäftsbanken getroffenen Aussagen ³⁾.

Als Ergebnis bleibt festzuhalten, daß die einzelnen Institutsgruppen aufgrund ihrer jeweils spezifischen Aufgabenstellung wesentliche bankpolitische Grundziele - Gewinn, Umsatz bzw. Marktanteil, Eigenkapital sowie Entscheidungen über Produktarten- verschiedenartig bewerten und mit unterschiedlicher Intensität verfolgen. Änderungen in der jeweiligen Zielhierarchie einer Bank können vorübergehend aufgrund von konjunkturellen oder wettbewerblichen Schwankungen, aber auch wegen zu einseitiger Verfolgung einer bankpolitischen Zielsetzung und daraus resultierender unbefriedigender Erreichung anderer Ziele nötig werden.

1) Vgl. Bundesverband: Kreditwesengesetz § 10, Abs.(2), Ziff.3, S.12

2) Vgl. Bieling, aaO.S.107

3) Vgl. Eilenberger, aaO.S.77

Gelungen und zufriedenstellend ist eine Zielkonzeption dann, wenn das Betriebsergebnis "...einerseits die eigenen Mindestanforderungen an die einzelnen Zielvariablen erfüllt, andererseits aber unter Berücksichtigung individueller Besonderheiten ein Schritthalten mit vergleichbaren Instituten erlaubt" ¹⁾.

1) Kolbeck; aaO.S.145, vgl. ebenso Cramer, Neue Dienstleistungen, S.53, ebenso Eilenberger, aaO.S.78

B. Informatorische Grundlagen durch Marktforschung

1. Aufgaben und Arten der Marktforschung im Bankengewerbe

a. Aufgaben der Bankmarktforschung

Gegenstand und Aufgabe der Marktforschung ist die systematische Untersuchung eines konkreten Teilmarktes ¹⁾, wobei sowohl ökonomische Größen des Marktes wie Preise, Umsätze oder Marktanteile (=ökoskopische Marktforschung) als auch die Marktteilnehmer selbst hinsichtlich ihrer äußerlichen Merkmale - Alter, Geschlecht, Beruf, Gesellschaftsschicht, Einkommen - und ihrer psychischen Struktur - Motive, Meinungen, Wünsche, Vorstellungen, Wahrnehmungen - (=demoskopische Marktforschung) erfaßt werden ²⁾. Marktforschung soll vorhandenes Potential erfassen, die eigene Position in den einzelnen Marktbereichen aufzeigen und neue Markttrends erkunden. Wandlungen im Kundenverhalten oder Strategienwechsel der Konkurrenz sollen rechtzeitig erkannt und genügend Zeit für die Anpassung der eigenen Maßnahmen auf diese Veränderungen gewonnen werden ³⁾.

Während man diese Aufgaben durch Markterkundung, d.h. gelegentliches, meist mehr zufälliges Abtasten des Marktes schon seit längerer Zeit zu lösen versucht, findet die systematische Analyse des Marktes und die Prognose seiner zukünftigen Entwicklung erst seit wenigen Jahren mehr Beachtung ⁴⁾.

1) Vgl. Behrens, K.C.: Marktforschung, Wiesbaden 1966, S.14ff

2) Vgl. Büchner, K./Achelis, T.: Was leistet die Marktforschung für das Firmengeschäft, in: Bank und Markt 5/75, S.19
Vgl. ebenso Korndörfer, W.: Marktforschung und Werbebudgetierung, in: Wirtschaftsdienst 1968/II, S.103, s. auch Joselyn/Humphries: aaO S.13ff

3) Vgl. Slevogt, H.: Marketing für das Bankgeschäft, in: Handbuch der Bankenwerbung, Frankfurt 1972, S.11
ebenso Weiss, U.: Marktforschung, Absatzpolitik und längerfristige Planung bei Kreditinstituten, in: Bank-Betrieb Nr. 12/67, S. 234

4) Vgl. Wolf, H.: Marktforschung im Kreditgewerbe, in: Bankbetrieb 10/67, S.270; ders.: Banken betreiben mehr Marktforschung, in: Handelsblatt vom 8.6.73, S.28, siehe auch Weiss, U.: Marktforschung der Kreditinstitute, Berlin 1966, S.79ff; desweiteren Bundesverband der deutschen Volksbanken und Raiffeisenkassen: Marketing und Werbung, in: Bank-Betrieb 7-8/74, S.314

Die überlegene Marktposition der Banken bis in die 60er Jahre hinein ließ dies noch nicht nötig erscheinen. Die Informationssammlung beschränkte sich meist auf die Einsicht der Bilanzen von Großkunden oder das Ausfüllen von Kreditantragsformularen, wobei die Absicherung vor geschäftlichen Risiken sowie die Weitergabe von Informationen an Kunden im Vordergrund stand. Erst in letzter Zeit geben Banken bei Marktforschungsinstituten längerfristige Marktuntersuchungen in Auftrag, werden Standardtests für Werbekampagnen, Produkteinführung oder Zweigstellenerichtung entwickelt und der Erfolg eigener Strategien anhand systematischer Analysen überprüft.

b. Arten der Marktforschung im Bankengewerbe

Grundsätzlich finden heute mehrere Arten der Marktforschung im Bankgewerbe Anwendung, die sich nach verschiedenen Kriterien aufgliedern lassen. Neben der bereits einleitend dargestellten Unterscheidung in demoskopische und ökoskopische Marktforschung ist die Einteilung in primäre und sekundäre Marktforschung gängig ¹⁾. Das Unterscheidungskriterium liegt hier im Vorhandensein des statistischen Materials, d.h. Untersuchungen, bei denen speziell Material für eine Marktanalyse erhoben wird, werden als primäre Marktforschung bezeichnet, sekundäre Marktforschung liegt dann vor, wenn bereits vorhandenes Material für Marktforschungszwecke ausgewertet wird.

Die Begriffe demoskopische und primäre sowie ökoskopische und sekundäre Marktforschung kommen sich dabei inhaltlich sehr nahe, da in der demoskopischen Marktforschung meist Primärerhebungen durchgeführt werden, während es bei der ökoskopischen Marktforschung meist ausreichend und somit sinnvoller ist, auf bereits vorhandenes Material zurückzugreifen ²⁾.

1) Vgl. Schäfer, E.: Grundlagen der Marktforschung, Köln/Opladen 1966, S. 284ff 2) Vgl. Hüttner, M.: Grundzüge der Marktforschung, Wiesbaden 1965, S. 26; Rückgriff auf bereits vorhandenes Material stellt in der Regel die wesentlich kostengünstigere Lösung dar!

Neben diesen gebräuchlichen Einteilungen der Marktforschungsarten lassen sich weitere anführen, auf deren eingehende Erläuterung an dieser Stelle jedoch verzichtet werden soll. Es sind dies die Unterscheidungen in bankinterne (=meist sekundäre) und institutsfremde (=meist primäre) Marktforschung, In- und Auslandsmarktforschung, prospektive und retrospektive Marktforschung sowie Beschaffungs- und Absatzmarktforschung.

2. Objekte, Methoden und Sachgebiete der Bankmarktforschung

a. Objekte der Marktforschung

Objekte der Marktforschung können der Markt als Ganzes und seine voraussichtliche Entwicklung ; die Konkurrenzunternehmen sowie aktuelle oder potentielle Kundengruppen sein. Daneben kommt vor allem der Erfolgsanalyse größte Bedeutung zu ¹⁾. Die Analyse und Beobachtung des Marktes insgesamt dient zur Feststellung von Entwicklungstendenzen und Trends, die in der weiteren Geschäftspolitik Berücksichtigung finden und Einfluß auf die zukünftige Marketingzielbildung und Strategienentwicklung ausüben ²⁾. Nicht nur die Möglichkeit einer fundierten Beratung der Effektenkunden sondern schnelle Reaktion auf sich andeutende Schwankungen in der gesamten konjunkturellen Lage sowie das Ausnutzen plötzlich auftretender Marktchancen werden das Resultat dieser Bemühungen sein.

Von ausschlaggebender Bedeutung für den Einsatz des Marketinginstrumentariums und die Strategienentwicklung sind die Marktgrößen

Marktkapazität, Marktpotential, Marktvolumen, Marktanteil.

An ihnen muß sich die quantitative Gestaltung der Marketingpolitik und die Entscheidung für neue Märkte ausrichten ³⁾.

1) Vgl. Drescher, S.H.: Umfrageforschung im Dienst des Bankmarketing, in: Handbuch der Bankenwerbung, Frankfurt 1972, S.46ff, ebenso Goedecke, aaO.S.46 ff

2) Vgl. Wolf, aaO., S.272f 3) Vgl. Weinhold-Stünzi: Marktforschung und Unternehmerstrategie, aaO.S.9ff; Ders.: Marketing, aaO.S.44ff

Marktkapazität beinhaltet das Aufnahmevermögen des Marktes vom Bedarf her, wobei die Kaufkraft noch nicht berücksichtigt wird. Das Marktpotential bezieht die Kaufkraft mit ein und entspricht somit der Nachfrage. Seine Veränderung ist von der Zunahme der der Bevölkerung, der Kaufkraft, der Verbraucherschichten und der Verwendungsfrequenz abhängig. Das Marktvolumen stellt die Summe aller auf einem bestimmten Markt angebotenen Produkte dar und ist somit dem Angebot an Marktleistungen gleichzusetzen. Ob und wie ein bestimmter Teilmarkt in Angriff genommen werden soll, hängt wesentlich von dessen Sättigungsgrad ab. Der Marktanteil schließlich stellt den Teil des Marktvolumens dar, den ein Unternehmen an Umsatz bewältigt ¹⁾.

Einer möglichst genauen Erfassung dieser Marktgrößen, verbunden mit der Prüfung, ob es sich lohnt, eine Marktlücke zu füllen oder ein Bankprodukt weiterzuentwickeln, kommt im weiteren Verlauf der Marketingplanung besondere Bedeutung zu.

Wachsendes Interesse verdient die laufende Beobachtung der Konkurrenzinstitute. Mit der ständigen Angleichung des Leistungsangebots innerhalb der 3 großen Bankengruppen überschneiden sich die ursprünglichen Interessensbereiche immer häufiger und der Wettbewerb verschärft sich ²⁾. Die spezifischen Kundenstrukturen der Institutsgruppen vermischen sich mehr und mehr, aus separaten monopolistischen Märkten ist ein Oligopolmarkt entstanden, auf dem Universalbanken ein weitgehend komplettes Leistungssortiment anbieten.

Während Sparkassen und Volksbanken unter sich ein weitgehend abgestimmtes wettbewerbspolitisches Verhalten aufweisen, gehen die privaten Geschäftsbanken am Markt getrennt und ohne gemeinschaftliche Strategien vor ³⁾. Daher ist es vor allem für diese Gruppe von

1) Vgl. Weinhold-Stünzi; Marketing, aaO.S.45ff

2) Vgl. Goedecke, aaO.S.47f 3) von der Gemeinschaftswerbung des Bundesverbands Deutscher Banken abgesehen.

existenzieller Bedeutung, Werbekampagnen, neue Leistungsangebote und Absatzwege der Konkurrenzinstitute zu beobachten, deren Erfolg zu analysieren und gegebenenfalls durch sofortige Reaktion eigene Marktanteilsverluste zu vermeiden. Somit ist es Aufgabe der Konkurrenzforschung eines Kreditinstituts, nach Feststellung des eigenen Einzugsbereichs die hier vorhandenen Wettbewerber zu ermitteln und deren Stärken und Schwächen, Strategien und Taktiken laufend zu überwachen ¹⁾. Je mehr es einer Bank gelingt, die Zukunftspläne der Konkurrenzinstitute einzuschätzen und Informationen richtig auszuwerten, desto besser wird es in der Lage sein, wirksame Gegenstrategien zu entwickeln und die eigenen Marketingpläne effizient zu gestalten.

Die Analyse der verschiedenen aktuellen und potentiellen Kundengruppen des Instituts steht im Mittelpunkt der Marktforschungsbemühungen. Es ist eine wesentliche Aufgabe der Marktforschung, möglichst gründliche Kenntnisse über diese Kunden, ihre sozialen Gruppierungen sowie ihre Einkommensverhältnisse und deren Entwicklung zu vermitteln ²⁾. Ergebnis dieser Untersuchungen, die bspw. das Sparverhalten oder die Kreditfreudigkeit einer Kundengruppe analysieren soll, ist die Sicherung und Intensivierung bestehender und die Schaffung neuer Kundenverbindungen ³⁾. Die Motivforschung findet ein weites Betätigungsfeld bei der Untersuchung der Meinungen und Einstellungen des Bankkunden zur eigenen Marktleistung und der Gründe für die Annahme oder Ablehnung eines Bankprodukts. "Erst die Kenntnis der Kundenmotive, der Kundenmeinungen und des Kundenverhaltens lassen die erforderliche Feinabstimmung der Marketinginstrumente zu" ⁴⁾. Eine segmentsspezifische Untersuchung des Marktes und eine aus den gewonnenen Erkenntnissen resultierende Angebotsausrichtung ermöglicht die gezielte Ansprache spezieller Kundengruppen nach ihren demographischen Gegebenheiten ⁵⁾.

1) Vgl. Cramer: Bankmarketing, S. 20ff 2) Vgl. Slevogt, H.: Marketing für das Bankgeschäft, in: Handbuch der Bankwerbung, S. 24 3) Vgl. Floss: Bankmarketing der 70er Jahre, S. 378 4) Hermanns, F.: Im Kreditgewerbe hat das Wort "Marketing" noch den Reiz des Neuen, in: Handelsblatt vom 11.3.74, S. 17ff 5) Vgl. Goedecke, aaO. S. 51f

Erfolgsanalysen werden vor Beginn, während des Ablaufs und nach Beendigung eigener Aktionen durchgeführt, um deren Erfolg sicherzustellen. Hier finden vor allem Marktleistungs- und Werbetests Anwendung, teilweise auch der Strategieneinsatz auf einem ganzen Testmarkt. Während der Durchführung einer Marketingkonzeption wird die Reaktion der Zielgruppe auf die eigenen Maßnahmen registriert und nach Abschluß eine Kontrolle des Erfolgs anhand von Soll-Ist-Datenvergleichen durchgeführt. Aufbau und Einsatz eines Management Informationssystems wären für die Lösung dieser Aufgaben von großem Vorteil, Aus Kosten- und Zeitgründen finden derartige Systeme jedoch bisher in der Praxis wenig Anwendung ¹⁾.

b. Methoden der Marktforschung

Zu den Methoden der demoskopischen Marktforschung zählen die Umfrage und das Experiment ²⁾. Umfragen sind in Form einer gezielten Befragung oder als Panel möglich. Sie erfolgen meist mündlich ³⁾ und sind an bestimmte Kundenkreise oder Expertengruppen gerichtet. Da gezielte Umfragen mit einem hohen Kostenaufwand verbunden sind, gehen die einzelnen Institute bzw. Institutsgruppen mehr und mehr dazu über, standardisierte Erhebungs- und Auswertungsverfahren zu entwickeln oder entwickeln zu lassen. Bei allgemein interessierenden Fragen, deren Beantwortung nicht zu einem bedeutenden Informationsvorsprung für ein einzelnes Kreditinstitut führen würde, bieten sich Gemeinschaftsstudien als besonders kostensparende Lösung an. Eine generelle Bereitschaft zur Zusammenarbeit zwischen mehreren Kreditinstituten ist hier jedoch Voraussetzung ⁴⁾.

1) Vgl. Goedecke, K.: Marketinginformationen sind Managementinformationen, in: Bank und Markt 2/74, S. 27
s. auch Cramer: Bankmarketing, S. 22f

2) Vgl. Behrens, aaO. S. 35 ff, Vgl. ebenso Crisp, R. D.: Absatzmarktforschung-Marketing Research, Essen 1959. S. 186 ff

3) Vgl.: Wickert, G.: Möglichkeiten moderner Markt- und Meinungsforschung, in: Werbung und Wirtschaft, Tübingen 1959, S. 13ff, vgl. auch Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken: Marketing und Werbung, in Bankbetrieb 7/8/74, S. 314 4) b.w.

Bei der Durchführung einer Paneluntersuchung wird ein bestimmter repräsentativer gleichbleibender Kreis von Bankkunden über einen längeren Zeitraum hinweg oder in bestimmten Abständen über eine gleichbleibende Thematik befragt. Problematisch kann diese Befragungsart jedoch durch den Paneleffekt, d.h. durch eine Verhaltensänderung der befragten Personen aufgrund der Teilnahme am Panel werden.

Neben der Umfrage, der häufigsten Methode der demoskopischen Marktforschung, findet die Beobachtung Anwendung ¹⁾. Hier wird der festzustellende Sachverhalt nicht aufgrund der Erklärungen von befragten Personen gewonnen, sondern er ist unmittelbar aus dem beobachteten Objekt bzw. seinem Verhalten erkennbar. Auch bei dieser Methode ergibt sich das Problem einer möglichen Verhaltensänderung unter Beobachtungseinfluß, das vor allem bei Beobachtung unter Laboratoriumsbedingungen, d.h. bei Information der ausgewählten Personen über die Untersuchung entsteht. Der Vorteil der Beobachtung liegt darin, daß eine prinzipielle Auskunftsbereitschaft der beobachteten Personen nicht erforderlich ist. Allerdings ist diese Methode bei komplexen Untersuchungsgegenständen mit mehreren zu erfassenden Merkmalen nicht mehr anwendbar.

Die experimentellen Verfahren zielen daraufhin ab, in einer bestimmten Marktsituation eine Veränderung herbeizuführen und die Entwicklung bzw. Reaktion auf diese Veränderung festzustellen. Diese als Test bezeichneten Experimente werden ebenfalls durch Befragung oder Beobachtung unter natürlichen Marktbedingungen oder unter Laboratoriumsbedingungen durchgeführt. Sie können auf den verschiedensten Gebieten des Bankmarketing Anwendung finden, so z.B. als Produkttest, Preistest, Distributionstest sowie als Werbe-, Image- und Firmenzeichentests. Ihnen kommt in den letzten Jahren steigende Bedeutung zu ²⁾.

letzte Seite 4) Vgl. Büchner, K.: Marktforschungsinstitut und Finanzkundschaft: Wem nützen Gemeinschaftsstudien, in: Bank und Markt 1/75, S. 10ff; Ders.: Die Analyse von Marktanteilen als Stichprobenproblem, Bank und Markt 2/73 S. 25f. 1) Vgl. Schäfer, aaO. S. 345ff. 2) Vgl. o.V.: Was die Bankkundschaft von Firmenteichen hält, in: Bank und Markt 1/75, S. 13

Bei der ökoskopischen Marktforschung geht es darum, zunächst alle zur Verfügung stehenden sekundären Quellen auszuschöpfen. Hier liegt das Zentrum der haus-eigenen Marktforschung der Kreditinstitute ¹⁾. Zum einen stehen als interne Quellen die Statistiken, Kundenkarteien und Publikationen des eigenen Hauses zur Verfügung ²⁾. Andererseits bietet sich eine Fülle kostengünstiger externer Informationen an. In Frage kommen vor allem die Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, die Daten über die allgemeine Konjunktur- und Wirtschaftslage sowie deren Entwicklungstendenzen und Strukturänderungen enthalten, die "statistischen Beihefte" zu den Monatsberichten, die sich mit verschiedenen Sachgebieten befassen sowie die monatlich erscheinende Reihe "Wirtschaft und Statistik" des Statistischen Bundesamts in Wiesbaden ³⁾. Daneben stehen allgemeine amtliche Statistiken, Veröffentlichungen der Wirtschaftsverbände und wissenschaftlichen Institute, Fachzeitschriften, Publikationen von Kunden oder Konkurrenzbanken und ähnliches zur Verfügung.

Erst nach restloser Ausschöpfung aller sekundärer Quellen, die häufig schon eine kostengünstige, Problemlösung ermöglicht, ist ein Rückgriff auf die primären Marktforschungsmethoden Befragung und Beobachtung im Rahmen der ökoskopischen Marktforschung sinnvoll und rentabel ⁴⁾.

Die Auswertung des gesammelten Materials zur Analyse der gegenwärtigen Marktlage und zur Prognose der Zukunftsentwicklung kann durch Anwendung einfacher statistischer Verfahren oder durch statistisch mathematische Methoden erfolgen. Neben herkömmlichen regionalen und zeitlichen Marktanteils- oder Nachfrageelastizitätsberechnungen und der Heranziehung von Marktindikatoren ⁵⁾

1) Wird bereits seit Jahrzehnten von den volkswirtschaftlichen Abteilungen der Kreditinstitute wahrgenommen Vgl. Wickert, aaO. S. 11f, ebenso Drescher, aaO. S. 47, vgl. auch Küppers, B.: Marktforschung muß nicht teuer sein - was hauseigene Analysen leisten können, in: Bank und Markt 3/73, S. 21f 2) Vgl. Crisp, aaO. S. 136ff 3) Vgl. Bergmann, H.: Marktdaten für den Hausgebrauch, Bank und Markt 1/75, S. 16ff 4) Vgl. Otto, K.: Marktmeinung und Marketing, in: Bank und Markt 1/75, S. 4 5) allgemeine und spezielle Kennziffern bezüglich Kaufkraft, Bevölkerungszahl, Steueraufkommen u.ä..

finden mehr und mehr Häufigkeits- und Korrelationsanalysen der Zeitreihenberechnungen zur Ermittlung saisonaler oder konjunktureller Schwankungen sowie ökonometrische Modelle, Operations-research-Methoden und Input-Output-Analysen Verwendung, auf die an dieser Stelle jedoch nicht näher eingegangen werden kann ¹⁾.

c. Sachgebiete der Bankmarktforschung

Die Bankmarktforschung kann sich auf alle Bereiche des Bankmarketing erstrecken. Die Forschungstätigkeit, die sich dabei auf den Einsatz der Marketinginstrumente bezieht, wird als Marketingforschung bezeichnet ²⁾.

Im Bereich des Leistungsangebots ist als Ausgangspunkt die Ermittlung des aktuellen und potentiellen Kundenbedarfs von Interesse, um das eigene Sortiment marktgerecht zu gestalten. Die Beobachtung der Produkt- und Sortimentspolitik der konkurrierenden Institutsgruppen soll verhindern, daß durch Innovationen dieser Kreditinstitute Marktanteile verlorengehen, da eine rechtzeitige Reaktion in der eigenen Sortimentsgestaltung unterblieb ³⁾. Produkttests und Analysen des Produktimages werden häufig angewandt, um festzustellen, ob eine neue Sparform oder ein neu gestalteter Kleinkredit tatsächlich den Kundenbedürfnissen entspricht, ob Form und Ausgestaltung der Marktleistung für die Zielgruppe verständlich ist und ob sich damit der gewünschte Erfolg realisieren läßt ⁴⁾. Dabei können Marktleistungstests auf das Produkt als Ganzes gerichtet oder in Form von Einzeltests - Namens-, Image- Verständnistests - durchgeführt werden.

1) Vgl.hierzu Büschgen,H.E.: Stichwörter zum Bankmarketing, Prognoseverfahren, in: Bank und Markt 4/74,S.23, 5/74,S.23, 6/74,S.35 2)Vgl.Slevogt,aaO.S.24

3)Vgl. Behrens, aaO.S.145 vgl.auch Köhle,M.: Vorstellungen über Geldanlagen, in:Bank und Markt 1/75, S. 5

4) Vgl. Drescher,S.: Angst vor dem 1.Kredit, in Bank und Markt 2/73, S.24f

Im Bereich der Konditionenpolitik kommt im härter werdenden Konkurrenzkampf der Kreditinstitute der Marktforschung zum einen die Aufgabe zu, über Preis- und Nachfrageelastizitätsberechnungen kundengerechte Konditionen zu finden, die entweder auf die einzelnen Leistungen selbst oder auf das vom jeweiligen Kundentyp vermutlich in Anspruch genommene gesamte Leistungsbündel abgestimmt sind. Preistests können hier Aufschluß über die Vorstellungen der Kunden über eine angemessene Preishöhe geben oder die Aufnahmebereitschaft der Bankleistung bei einem gegebenen Preis ermitteln. Dabei ist nicht nur die effektive Höhe, sondern auch die Spürbarkeit der Kosten je nach Art der Belastung zu berücksichtigen.

Die Preispolitik der Konkurrenz zwingt ebenfalls zu ständiger Beobachtung. Vor allem im preiseempfindlichen Firmengeschäft sind Informationen über die aktuellen Zinsspannen im Kredit- und Festgeldgeschäft für die eigene Verhandlungsposition von erheblicher Bedeutung.

Im Beschaffungs- und Absatzbereich ist es für ein Kreditinstitut bspw. von Bedeutung, zu erfahren, ob das Schalterpersonal den steigenden Anforderungen gewachsen ist. Über fingierte Kundengespräche läßt sich überprüfen, ob und wie weit der Sachbearbeiter am Schalter die Marketingempfehlungen des Instituts verwirklicht, Verkaufshilfen nutzt und in der Lage ist, ein Bankprodukt zu erklären, zu verkaufen und über cross selling weitere Dienstleistungen erfolgreich ins Gespräch zu bringen ¹⁾. Direkte Befragungen der Mitarbeiter über Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz, Idealvorstellungen, Wünschen etc. bringen Erkenntnisse über Verhaltensstrukturen und ermöglichen eine gezielte Motivierung der Mitarbeiter im Verkaufsvorgang ²⁾.

1) Infratest bspw. entwickelte derartige Testgespräche in standardisierter Form. Vgl. Achelis, T.: Was leistet die Bankberatung-Erfolgskontrolle mit fingierten Schaltergesprächen, in: Bank und Markt 1/75, S.15f

2) Vgl. Küppers, B.: Was denken die Mitarbeiter, in: Bank und Markt 4/74, S.17f

Ein weiterer wesentlicher Gesichtspunkt im Distributionsbereich ist die Informationsbeschaffung im Rahmen der Zweigstellenplanung ¹⁾. Gerade diese langfristig wirkenden Entscheidungen bedürfen einer sorgfältigen informativen Fundierung hinsichtlich Standortwahl, Kundenstruktur, regionale Konkurrenz u.ä.. Auch auf diesem Gebiet stehen der hauseigenen Marktforschung gute Möglichkeiten offen, mit sekundärstatistischen Analysen das potentielle Marktvolumen zu ermitteln, mit dem bisher erfaßten Kundenstamm zu vergleichen und eigene Stärken und Schwächen am Markt als Ausgangspunkt für die zu ergreifende Marktstrategie zu ermitteln ²⁾.

Das in letzter Zeit am meisten beachtete Sachgebiet der Bankmarktforschung ist der Kommunikationsbereich. Marktanalysen haben hier die Aufgabe, "...den Markt vor Durchführung eines Werbefeldzuges zu analysieren, um Art, Inhalt und Form der Werbung so festzulegen, daß ein Maximum an verkaufsfördernder Wirkung erzielt wird. Die Marktbeobachtung dagegen hat die Aufgabe, festzustellen, wann und mit welchen Rhythmen und Schwankungen im Umfang der Werbung geworben werden soll, damit ein Höchstmaß an Wirkung erreicht wird" ³⁾. Die Bemühungen der Mediaforschung zielen darauf ab, die Werbeträger zu finden, die die anzusprechende Zielgruppe möglichst umfassend erreichen. Von Interesse sind vor allem Strukturwerte wie Verbreitung, Leser- bzw Hörerkreis u.ä.. Leistung und Wirkung der einzelnen Werbemittel muß bekannt sein, sie sollen in verständlicher Form informieren, Interesse wecken und sich von den werblichen Maßnahmen der Konkurrenz positiv abheben ⁴⁾. Im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit kommt vor allem der Imageforschung größte Bedeutung zu. Hier ist es von Interesse, zu erfahren, welches Ansehen ein Kreditinstitut in der Öffentlichkeit genießt, welche Qualitäten man ihm zuspricht, ob sein Firmenzeichen bekannt ist und wie es eingeschätzt und bewertet wird ⁵⁾.

1) Vgl. Weill, H.: aaO.S.27ff., ebenso Ders.: Banken betreiben mehr Marktforschung, in Handelsblatt vom 7.6.1973

2) Vgl. Köppers, B.: Marktforschung muß nicht teuer sein: was hauseigene Analysen leisten können, in: Bank und Markt 3/73, S.21f. 3) Korndörfer, aaO.S.104.

4) Achelis, P., Büchner, K.J.: Werbemittel muß man prüfen, in Bank und Markt 1/76, S.17f. 5) Vgl. o.V.: Was die Bankkundschaft von Firmenzeichen hält, in: Bank und Markt 1/75, S.13

Werbeerfolgsanalysen sollen zeigen, ob die durchgeführten Werbekampagnen den erwarteten Erfolg bei den angesprochenen Zielgruppen gebracht haben¹⁾. Kundenbefragungen durch die Mitarbeiter am Schalter sind eine bewährte Methode in diesem Zusammenhang. Auch Wiedererkennungsverfahren, Identifikationstests und Assoziationstests können Aufschluß über die Wirksamkeit eigener Werbemaßnahmen geben. Ein Festhalten der Ergebnisse dieser Untersuchungen in Werbe-statistiken vermittelt wertvolle Erkenntnisse für zukünftige Kampagnen .

3. Marktforschung und Marktsegmentierung

a. Die klassischen Zielgruppen im Bankengewerbe

Kundenanalysen und -beobachtungen ergeben je nach Gesellschaftsschicht, Beruf, Mentalität und Wesensart der befragten Personen unterschiedlichste Ergebnisse, die die althergebrachte Einteilung des Kundenstammes eines Kreditinstituts in mehrere Zielgruppen nicht nur bestätigen sondern eine weitere Differenzierung nahelegen²⁾. Als klassische Marktsegmente oder Zielgruppen im Bankgeschäft werden

- die Firmenkundschaft
- vermögende Privatkunden
- normale Privatkundschaft (=Mengengeschäft)

angesehen.³⁾ Weitere Unterteilung der einzelnen Segmente ist möglich und wird praktiziert, wobei sich jedoch ein Abgrenzungsproblem hinsichtlich ausreichender Homogenität bei gleichzeitig genügender Größe der Zielgruppe ergibt⁴⁾.

1) Vgl. Slevogt, aaO.S.42f, vgl. auch Achelis/Büchner: Werbemittel muß man prüfen, S.17f 2) Zielgruppen sollen hier als abgegrenzte Personenkreise angesehen werden, die sich durch homogene Eigenschaften und Verhaltensweisen auszeichnen, auf die sich die jeweiligen geschäftspolitischen Aktivitäten eines Kreditinstituts richten; Vgl. Floss: Marketing der Banken, S.225 3) Da der Begriff 'Mengengeschäft' nach Meinung des Verfassers im Hinblick auf kundenorientierte Denkweise einer Bank wenig glücklich gewählt ist, soll er hier durch die Bezeichnung 'Privatkundengeschäft' (im Gegensatz zu 'Geschäft mit dem vermögenden Privatkunden' und 'Firmengeschäft') ersetzt werden. Vgl. auch Drescher, aaO.S.54, ebenso Cramer: Bankmarketing, S.17

4) Vgl. Büschgen, H.E.: Zielgruppe banking, in Bank und Markt 2/74, S.17f

Eine sorgfältige Zusammenstellung und Abstimmung der Zielgruppen aufgrund demographischer und psychographischer Kundenmerkmale ist Voraussetzung für eine sinnvolle Leistungsstandardisierung und -bündelung ¹⁾.

Ziel und Aufgabe der Marktforschung ist es in diesem Bereich, die spezifischen Bedürfnisse der bestehenden Zielgruppen zu analysieren, neue, interessante Marktsegmente festzustellen und den speziellen, auf die jeweilige Zielgruppe abgestimmten Einsatz der marktpolitischen Instrumente zu ermöglichen. "Only when a customer has been clearly and thoroughly identified can a marketing strategy be most effectively designed" ²⁾.

An die Stelle einer breitgestreuten, neutralen Leistungspalette muß daher das Angebot von "zielgruppenspezifischen Leistungsbündeln" treten ³⁾.

b. Marktforschung im Bereich der wesentlichen Marktsegmente

Im Bereich der Großunternehmen ist die Marktforschungstätigkeit der Kreditinstitute bisher sehr wenig verbreitet. Grund dafür ist der bereits vorhandene, gute Informationsstand der Banken, der sich aus der ständigen engen Zusammenarbeit der Kreditinstitute mit diesen Unternehmen ergibt. Die Möglichkeit der Einsichtnahme in Bilanzen und die personelle Verflechtung über Aufsichtsratsmandate bringen weitreichende Informationen als Grundlage für die Geschäftsbeziehung mit sich. Da das Großfirmengeschäft zudem immer ein Individualgeschäft ist und ganz spezielle, schlecht standardisierbare Problemlösungen erfordert, wird auch Art und Umfang des Informationsbedarfs und der Informationsbeschaffung vom jeweiligen Einzelfall abhängen.

1) Vgl. Hermanns, aaO. S. 17, vgl. auch Gerke, W.: Standardisierung im Mengengeschäft der Banken, in: Bank Information 6/74 S. 16 ff, vgl. ebenso Betsch, O.: Zielgruppenbanken-Modelle und Beispiele, in: Bank und Markt 3/74, S. 23 ff

2) Hodges/Tilman, aaO. S. 4 3) Vgl. Hermanns, aaO. S. 3 ff
vgl. auch Gerke, aaO. S. 17

Bei mittleren und vor allem kleineren Unternehmen jedoch ist der persönliche Kontakt zwischen Bank und Betrieb und die damit verbundene ständige Information meist nicht mehr in genügendem Ausmaß vorhanden. Hier wird gezielte Marktforschung in Form von intensiver Marktbeobachtung und eingehender Bedarfs- und Motivforschung als Voraussetzung für die Argumentation im Geschäftsgespräch unerlässlich. Zunehmende Erfahrung der Marktforschungsinstitute auch bei dieser relativ problematischen Zielgruppe erleichtern den Banken die notwendige Informationsgewinnung¹⁾.

Die Möglichkeiten und Voraussetzungen der Marktforschung für das Geschäft mit den Beziehern höherer Einkommen - leitende Angestellte, Selbstständige, wie Ärzte, Apotheker und Anwälte sowie höhere Beamte - unterliegen ähnlichen Bedingungen wie der Bereich der mittleren und kleineren Unternehmen, wenngleich auch hier hauptsächlich die verschiedenen Geldanlagemöglichkeiten im Mittelpunkt der Geschäftsbeziehung stehen, während im Unternehmenssektor Finanzierungsfragen von herausragender Bedeutung sind. Auch bei dieser Zielgruppe sind somit Informationsgewinnung über den Kunden und seine Beratung und Bedienung durch ein hohes Maß an Individualität gekennzeichnet²⁾.

Das Geschäft mit dem 'normalen' Privatkunden, das in den letzten 10 Jahren einen ungeahnten Zuwachs an Bedeutung auch für die bisher auf Firmenkunden und vermögende Privatkunden ausgerichteten privaten Geschäftsbanken gewonnen hat, stellt die Domäne der Bankmarktforschung dar³⁾. Diese Gruppe umfaßt rund 21,5 Millionen Lohn- und Gehaltsempfänger und knapp 9 Millionen Rentner⁴⁾. Aufgabe der Marktforschung ist es hier, den noch nicht vollständig ausgeschöpften Markt zu durchleuchten, um Marktlücken festzustellen, Möglichkeiten für cross selling zu erkunden und bisher ungenutzte Nachfragereserven aufzudecken und zu nutzen⁵⁾.

1) Vgl. Büchner/Achelis: Was leistet die Marktforschung für das Firmengeschäft, in: Bank und Markt, 5/75, S. 19f

2) Vgl. Küppers, B.: Marketing bei Kreditinstituten, in: Sparkasse 3/70, S. 70, Vgl. auch Feldbausch, F.: Bank-Marketing in den 70er Jahren, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen 4/70, S. 141

3) Vgl. Slevogt, H.: Märkte und Marktforschung im Bankgeschäft, in: Bankbetrieb 3/69, S. 95u. 97

Ähnlich gelagerte Probleme bei den meisten Kunden machen hier weitgehende Standardisierung der Informationsbeschaffung und -auswertung möglich. Banken entwickeln Fragenkataloge, die neben einem allgemeinen Teil die Integration spezieller Einzelfragen zulassen ¹⁾. Marktforschungsinstitute bieten fertige Spezialuntersuchungen über verschiedene Teilbereiche des Privatkundengeschäfts zum Kauf an. Trotz standardisierter Marktforschungsmethoden und Bankleistungen sollten dem Kunden jedoch genügend Leistungsvariationen zur individuellen Auswahl geboten werden ²⁾.

Eine weitergehende Analyse der Zielgruppe Privatkunden ermöglicht eine noch differenziertere Aufgliederung in mehrere Teilsegmente. Hierdurch läßt sich - unter Beibehaltung standardisierbarer Leistungen - eine noch gezieltere Kundenansprache und damit sehr spezielle Problemlösung erreichen.

In den vergangenen Jahren haben sich 3 Teilsegmente im Privatkundengeschäft besonders herauskristalisiert. Jugendliche -als Bankkunden von morgen-, Gastarbeiter mit ihren speziellen Problemen sowie Hausfrauen und alleinstehende Frauen werden gezielt umworben ³⁾.

Bereits Mitte 1969 waren auf der "Teenage Fair" in den Düsseldorfer Messehallen Banken und Sparkassen vertreten, um das eigene Angebot der Jugend zu präsentieren, Kontakte zu knüpfen und festzustellen, wie das Image des eigenen Instituts bei dieser Zielgruppe beschaffen ist ⁴⁾.

letzte Seite; zu 3) Vgl.auch Weiss:Marktforschung der Kreditinstitute,S.26f 4) Vgl.Küppers: Marketing bei Kreditinstituten,S.70 5) Ders.ebenda,S.71

1)Vgl.Maier,K.: Das Marketing-Konzept einer Genossenschaftsbank, in:BBI 1/73, S.9f; Vgl.auch Erben,E.: Die Entwicklung von Marketing-Leitmodellen, in:BBI,1/73, S.4ff
2)Vgl.Gerke,aaO.S.18 3) v.Hooven,E.: Was verstehen Frauen schon von Finanzen, in: Petra Nr.4/75, Anlage S,2
4)Vgl.Hf: Teens,Twens,Boys und Partner- Banken auf der Teenage Fair 69, in: Bankbetrieb 10/69, S.374ff

Auch die über 2 Millionen Gastarbeiter mit ihren spezifischen Problemen wurden von den Kreditinstituten in ihrer Bedeutung als besondere Zielgruppe erkannt und von Marktforschung und Marketingpolitik entsprechend berücksichtigt ¹⁾. Bei dieser Kundengruppe geht es darum, sprachliche Schwierigkeiten auszuschalten, die völlig fremden Bankleistungen verständlich zu erklären und Vertrauen zu schaffen. Extrem hohe Sparquote (25%), hohe Bodensätze auf Lohn- und Gehaltskonten und relativ große Institutstreue waren die Folgen von marktpolitischen Maßnahmen wie spezielle Gastarbeiterschalter oder gar -Zweigstellen, mehrsprachiges Schalterpersonal, gezielter Werbung und verkaufsfördernder Maßnahmen ²⁾.

Eine weitere, in letzter Zeit verstärkt berücksichtigte Zielgruppe stellt die Damenwelt mit ihrer häufig noch erschreckend geringen Kenntnis von Geld- und Bankangelegenheiten dar ³⁾. Auch hier wird durch verstärkte Aufklärung oder findige Ideen wie Damen-Investment-Clubs oder Hausfrauennachmittage bei Kaffee und Kuchen versucht, Verständnis und Interesse für Bankleistungen zu wecken ⁴⁾.

c. Zielgruppenbanken

Im Hinblick auf die sehr unterschiedlichen Segmente des Bankmarktes haben verschiedene Kreditinstitute nicht nur ihr Sortiment auf bestimmte Zielgruppen ausgerichtet, sondern sich vollständig zu 'Zielgruppenbanken' entwickelt. Das bedeutet, daß diese Kreditinstitute unter Verzicht auf das umfangreiche Allround-Sortiment einer Universalbank eine Spezialisierung auf bestimmte Teilmärkte bzw. Kundengruppen vorgenommen haben ⁵⁾. Beispiele hierfür sind die KKB, die sich der speziellen Geldprobleme im Bereich des normalen Privatkundenhaushalts annimmt ⁶⁾, die von der Chase Manhattan Bank gegründete

1) Sparvolumen der Gastarbeiter (Anfang der 70-er Jahre) 13 Mrd DM; Vgl. o.V.: aus der Arbeit der Finanzmarktforschung, in Bank und Markt 1/74, S.29, ebenso Brandt, H.L.: Gastarbeiter - eine wichtige Kundengruppe, in: Bankbetrieb 1/71, S.10ff 2) Vgl. Cramer, J.: Das Geschäft mit Arturo Benedetti, in: Bank und Markt 2/73, S.19ff 3) Vgl. v. Hooven, aaO. S.2 4) Vgl. o.V.: Damenclubs - Anlagepolitik bei Sachertorte, in: Das Wertpapier 1973 II, S.871 5) Vgl. Büschgen, H.E.: Zielgruppenbanking, S.17f 6) Vgl. Cramer: Bankmarketing, S.17

"Familienbank" ¹⁾ oder die "Deutsche Ärztebank AG", Alle 3 Kreditinstitute sind horizontale Zielgruppenbanken mit weitgehend vollständigem Universalbankangebot, das jedoch auf 1 bestimmte Zielgruppe zugeschnitten wurde ²⁾.

Vertikale oder zweiseitige Zielgruppenbanken sprechen mehrere Zielgruppen im Aktiv- und Passivgeschäft an. Daneben haben sich weitere Ausprägungen wie einseitig aktivorientierte oder einseitig passivorientierte Zielgruppenbanken sowie weitere Spezialbanken besonderer Art entwickelt ³⁾.

Die Marktforschung im Bankgewerbe, die "lebensnotwendige" Kenntnisse von Marktdaten, Fakten und Meinungen vermittelt, stellt eine wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Entwicklung von Marketingzielen und Strategien sowie für den wirtschaftlichen Einsatz des Marketinginstrumentariums dar. Der Einsatz der Marketinginstrumente führt seinerseits wieder zu Erkenntnissen über den Markt und über die Reaktion des Marktes auf die eigenen Maßnahmen der Marktbearbeitung ⁴⁾. Entscheidend ist, daß Marktforschung nicht nur betrieben wird, sondern daß gewonnene Erkenntnisse die marktpolitischen Verhaltensweisen eines Kreditinstituts auch nachhaltig beeinflussen ⁵⁾. Unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Marktforschung werden die langfristigen Marketingziele entwickelt, mit denen sich das folgende Kapitel befaßt.

1) Vgl. Betsch, O.: Zur Konzeption der Familienbank, in: Bank und Markt 5/74, S. 20ff 2) Vgl. Ders.: Zielgruppenbanken - Modelle und Beispiele, in: Bank und Markt 3/74, S. 24 3) Vgl. Ders. ebenda 4) Vgl. Slevogt, aaO, S. 24, vgl. auch Bergmann, H.: Marktdaten für den Hausgebrauch, in: Bank und Markt 1/75, S. 16
5) Vgl. Wolf, aaO. S. 274, ebenso Weiss: Marktforschung der Kreditinstitute, S. 157ff

C. Die Entwicklung langfristiger Marketingziele

1. Entwicklung und Inhalt strategischer Marketingziele

Mit Hilfe der aus der Marktforschung gewonnenen Lageanalysen und Prognosen über die Entwicklung des Bankmarkts und seiner Teilbereiche sowie unter Berücksichtigung der grundlegenden Zielvorstellungen der Geschäftsleitung - der Unternehmensziele also - werden die langfristigen Marketingziele entwickelt und festgelegt ¹⁾.

Sie haben allerdings gerade bei der langfristigen Marketingplanung aufgrund der relativ hohen Zukunftsunsicherheit noch mehr richtungsweisenden als verpflichtenden Charakter und sollten daher periodisch überprüft und der Umweltentwicklung angepaßt werden ²⁾.

Im Wesentlichen geht es bei der Entwicklung strategischer Marketingziele um die Konkretisierung der Umsatz- und Gewinnziele, aufgeschlüsselt nach den einzelnen Marktleistungen bzw. Leistungsbereichen, sowie um die räumliche und zeitliche Bestimmung der Märkte und Marktanteile, die auf den einzelnen produktbezogenen Teilmärkten zur Erreichung der Umsatz- oder Gewinnziele erhalten oder gewonnen werden sollen ³⁾. Langfristige Marketingziele können somit Umsatzsteigerungen oder Marktanteilserhöhungen um einen bestimmten Prozentsatz auf einem Teilmarkt, prozentuale oder betraglich fixierte Kostensenkungen im Beschaffungs- und Vertriebssektor oder Erhöhung des Umsatzanstiegs einer Bankleistung sein ⁴⁾. Sie haben im Gegensatz zu den Unternehmenszielen einen operationalen Charakter und sollen konkrete, nach Möglichkeit quantitative Aussagen treffen ⁵⁾.

1) Vgl. Hill: Unternehmensplanung, S. 40, vgl. auch Ansoff, aaO. S. 29 ff., bes. S. 49-54 2) Vgl. Weinhold-Stünzi: Grundlagen wirtschaftlicher Absatzführung, S. 102

3) Vgl. Feldbausch: Bankmarketing, S. 382

4) Vgl. Linnert, aaO. S. 209ff. 5) Vgl. Cramer: Bankmarketing S. 75; Vgl. hierzu auch Joselyn/Humphries, aaO. S. 29

2. Grundsätze der Zielausgestaltung

Nach Weinhold-Stünzi lassen sich folgende mögliche Umsatzentwicklungen und Ziele anführen:

- gleichbleibender Umsatz
diese passive Zielsetzung ist dann angebracht, wenn eine Unternehmung bereits "...auf ihrem Optimum angelangt ist" ¹⁾. Auch bei weitgehender Marktsättigung ist gleichbleibender Umsatz ein erstrebenswertes Ziel.
- steigender Umsatz
absolut steigender Umsatz ist die richtige Zielsetzung, wenn das Unternehmen auf ein Optimum hinarbeitet; parallel zur Marktpotentialsteigerung zunehmender Umsatz ist in defensiven Situationen angebracht, d.h. dann, wenn ein Kreditinstitut "...in einem wachsenden Markt die errungene Position halten..." will ²⁾.
- sinkender Umsatz
parallel zur Marktpotentialverminderung sinkender Umsatz ist ebenfalls eine in defensiven Situationen angebrachte Zielsetzung ³⁾.

Nach einer generellen Schätzung des voraussichtlich möglichen Umsatzes erfolgt die Festlegung des Umsatzzieles und die Fixierung des zu erreichenden Umsatzerlöses und des Umsatzvolumens, aufgegliedert nach den einzelnen Marktleistungsgebieten und Regionalmärkten.

Wesentliche Elemente des Marketingziels sind also Art, Umfang, Ort und Zeitpunkt des Leistungsangebots.

Die Schwierigkeit, zuverlässige Vorhersagen über künftige Ereignisse und Entwicklungen auf dem Markt zu treffen muß sich auch auf den Planungsprozess bei der Entwicklung langfristiger Marketingziele auswirken. Es ist daher notwendig, möglichst viele potentielle wirtschaftliche Entwicklungstendenzen bei der Planung zu berücksichtigen. Es empfiehlt sich, neben der ausgewählten

1) Weinhold-Stünzi: Grundlagen wirtschaftlicher Absatzführung, S.104ff 2) Cramer: Bankmarketing, S.75

3) Vgl. Weinhold-Stünzi, ebenda S.105

Zielalternative auch Eventualziele für wesentliche Veränderungen der Markt- oder Konkurrenzsituation zu entwickeln ¹⁾. Zur Erhöhung der Übersichtlichkeit bietet sich eine Darstellung der Zielvorstellungen in Matrix-aufstellung oder Netzplänen an.

Nach Cramer läßt sich der Entscheidungsprozess für eine langfristige Marketingzielsetzung auch wie folgt darstellen:

- "Schritt 1: Analyse der vom Institut in der Planungsperiode nicht beeinflussbaren Daten, z.B.
bezüglich einer Marktstrategie u.a.
-Dichte des Zweigstellennetzes
-Arbeitsmarkt
-Wettbewerbssituation
-Absatzchancen
- Schritt 2: Prognose der weiteren Entwicklung dieser Daten, z.B.:
-voraussichtliches Konkurrenzverhalten
-mittel- und langfristige Marktentwicklung
- Schritt 3: Festlegung des unter Berücksichtigung dieser Daten "Gewollten", z.B.:
-Umsätze in den einzelnen Sparten
-Kundenstruktur
-Zinserträge
- Schritt 4: Abschätzen des "Möglichen" auf der Grundlage einer Analyse der vom Institut in der Planungsperiode beeinflussbaren Faktoren, z.B.:
-durch Schulung erreichbare 'Produktivitäts'steigerung
-Produktverbesserungen
- Schritt 5: Korrektur des "Gewollten" aufgrund der ermittelten Möglichkeiten ²⁾.
= Fixierung des Ziels"

Nach Festlegung der langfristigen Marketingziele erfolgt die Planung der strategischen Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele. Sie koordiniert die Ziele mit den für ihre Erreichung zur Verfügung stehenden Marketinginstrumenten. Dabei handelt es sich nicht um eine detaillierte Festlegung von Einzelheiten, sondern um die Bestimmung von grundsätzlichen Maßnahmen und Verhaltensrichtlinien, die eine optimale Zielerreichung ermöglichen. Die strategischen Maßnahmen zur Erreichung der langfristigen Marketingziele stehen im Mittelpunkt dieser Arbeit und bilden das Kernproblem der folgenden Kapitel.

¹⁾Vgl. Pümpin, C.B.: Langfristige Marketingplanung- Konzeption und Formalisierung, Bern 1968, S. 68ff

²⁾ Cramer: Bankmarketing, S. 78f

III. DIE MARKTLEISTUNGSPOLITIK - WESENTLICHES MARKETING- INSTRUMENT IM BANKENGEWERBE

=====

Einführende Überlegungen

Wie bereits weiter oben angeführt weisen die verschiedenen Zielgruppen eines Kreditinstituts sowohl in qualitativer als auch quantitativer Hinsicht sehr unterschiedliche Kundenbedürfnisse auf. Im Rahmen einer marktbezogenen Betrachtung soll daher die Darstellung der strategischen Maßnahmen im Marktleistungsbereich zunächst nach Kundengruppen aufgegliedert und dann erst jeweils im Rahmen der 3 Segmente nach den klassischen Arbeitsbereichen im Bankengewerbe unterteilt werden. Zunächst jedoch werden einige grundsätzliche Überlegungen zur Leistungs- und Sortimentsgestaltung festgehalten.

A. Grundlagen der Marktleistungspolitik

1. Überlegungen zur Leistungsgestaltung

Die Produkt- bzw. Leistungspolitik eines Kreditinstituts steht im Mittelpunkt des bankbetrieblichen Geschehens. Die Marktleistungs- oder Produktstrategie als eine auf die spezifischen Bedürfnisse einer konkreten Zielgruppe zugeschnittenen grundsätzlichen Ausstattung und Gestaltung einer Bankleistung stellt den Ausgangspunkt für die Festlegung der übrigen Marketingmix-Faktoren dar. Daher kommt gerade der Entwicklung und Gestaltung von Bankleistungen als Instrument im Rahmen des Marketingmix eine entscheidende Bedeutung zu ¹⁾.

Grundsätzliches Ziel der Leistungsgestaltung sollte es heute sein, vom trockenen, aus der rein sachbezogenen bankinternen Planung entstandenen und für das breite Publikum häufig unverständlichen Bankprodukt wegzukommen

1

1) Vgl. Cramer, Bankmarketing, S. 26, ebenso Feldbausch: Bankmarketing, S. 278ff

und auf die spezifischen Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppe zugeschnittene, konkrete Problemlösungen anzubieten, die sich durch leichte Erklärbarkeit und unkomplizierte Abwicklung auszeichnen ¹⁾. Dies gilt in besonderem Maße für das Mengengeschäft, da die große Mehrzahl der erst im letzten Jahrzehnt gewonnenen Kunden eine nur bescheidene Kenntnis über das Leistungsangebot einer Bank aufweist.

Die Vielzahl der ähnlich gearteten Wünsche und Probleme, gerade dieser Zielgruppe und die damit anfallende hohe Zahl gleichartiger Arbeitsvorgänge im betrieblichen Bereich legt darüber hinaus die verstärkte Entwicklung programmierter Bankleistungen mit niedrigem Beratungsaufwand nahe ²⁾! Die daraus resultierenden Rationalisierungserfolge - mehr Zeit für echte Beratung und Problemlösung durch schnelle Erklärbarkeit der Leistungsgrundlagen - wären gerade in den nächsten Jahren für eine Entschärfung der Kostensituation im lohnintensiven Dienstleistungsgewerbe von größter Bedeutung. Den Erfolg derartiger Produktgestaltung beweisen bspw. die standardisierten Kleinkredit- und Sparprogramme, deren Ertragslage meist sehr zufriedenstellend ist ³⁾.

Ein weiteres wesentliches Problem im Rahmen der Leistungsgestaltung liegt in der schweren Erklärbarkeit und Darstellbarkeit von Bankprodukten. Letztendlich handelt es sich zumindest in vielen Produktbereichen um Geldbeträge, die zu bestimmten Konditionen als Einlagen angenommen oder als Kredit verliehen werden. Um hier einerseits Differenzierbarkeit im eigenen Leistungssortiment schaffen zu können und sich andererseits klar von der Konkurrenz abzuheben ist eine Markierung der eigenen Produkte wesentlich für den Markterfolg. Markenartikel wie der schon 1957 geschaffene, bereits angeführte Kleinkredit "PKK" der Deutschen Bank haben Notwendigkeit und Erfolg dieser Konzeption schon frühzeitig unter Beweis gestellt.

1) Vgl. Feldbausch: Bankmarketing, S. 289ff, ebenso Cramer: Bankmarketing, S. 30f

2) Vgl. Gerke: aaO, S. 16f, ebenso

Cramer, ebda. 3) Vgl. Cramer, ebda., vgl. auch Goedecke aaO, S. 72ff

Inzwischen sind Bankprodukte mit individueller Markenbezeichnung als Inbegriff einer Qualitätskennzeichnung der Leistung sowie zur Profilierung und Imagebildung des eigenen Instituts im Bankgewerbe üblich geworden ¹⁾.

Um dem Grundgedanken der umfassenden Problemlösung besser entsprechen zu können, gehen die Banken seit einigen Jahren zu einer neuen Strategie von Leistungsgestaltung und -angebot über. Sie wird als "Packaging" bezeichnet und bedeutet, daß nicht mehr viele einzelne Leistungen angeboten werden, sondern eine Zusammenfassung der Bankprodukte zu Leistungsbündeln erfolgt ²⁾. Beispiele hierfür sind das Haushaltskonto der KKB oder das Leistungsangebot im Rahmen der Vermögensverwaltung und der Baufinanzierung. Der Vorteil dieser Angebotsform liegt für die Bank darin, daß sie schon bei der Konzipierung der Leistungen eine abgewogene Zusammenstellung sich sinnvoll ergänzender Leistungen vornehmen kann. Dies entbindet einerseits den mit Bankleistungen meist wenig vertrauten Kunden von der Entscheidung bezüglich der Auswahl mehrerer Einzelleistungen und erleichtert andererseits dem Mitarbeiter am Schalter die Arbeit, da er ja schon kompakte Problemlösungen aus der Schublade ziehen kann und nicht in jedem Einzelfall wieder neu zusammenstellen muß. Auch für die Preispolitik bietet das Packagingverfahren große Vorteile, da hier bei Anwendung der Mischkalkulation die Kompensation ertragsschwächerer Leistungsteile durch ertragsstärkere erheblich begünstigt wird und ein für Bank und Kunden angemessener und ausgewogener Gesamtpreis für das vollständige Leistungsbündel berechnet werden kann. Nach Meinung des Verfassers kommt gerade dieser Form des Leistungsangebots große Bedeutung zu, da sie einerseits der Forderung nach Programmierbarkeit voll entspricht und zudem das Schalterpersonal von Routinearbeiten entlastet, andererseits dem Kunden eine durchdachte und umfassende, auf seine grundsätzlichen Probleme abgestimmte und hinsichtlich spezieller Wünsche individualisierbare Lösung geboten wird.

¹⁾Vgl. Pacaud, M.: Marketing Bancaire - Pour une banque, une politique de marque est importante, in: Développement 10/73, S. 33ff, vgl. auch Goedecke, aaO. S. 75f ²⁾Vgl. Cramer: Bankmarketing, S. 31, ebenso Gerke, S. 16f

Der rege Wechsel in der Leistungspalette der Banken macht deutlich, daß auch im Bankengewerbe neue Produkte gebraucht und entwickelt werden, um sich ändernden und neuen Kundenbedürfnissen gerecht zu werden und der Konkurrenz gewachsen zu bleiben. "Imageverschleiß"¹⁾ und technische Verbesserungen der Geschäftsabwicklung unterwerfen auch im Finanzbereich Marktleistungen einem Produktlebenszyklus. Nicht mehr aktuelle Produkte sterben und machen Marktleistungsentwicklung nötig.

Sowohl die Schaffung völlig neuer Produkte wie Scheckkarte oder Sparbrief als auch die Weiterentwicklung und Verbesserung bereits vorhandener Leistungen fallen in diesen Bereich. Echte Innovationen im Bankgewerbe sind bisher allerdings recht selten. Diese Tatsache beruht nicht nur auf der bis vor kurzem noch sehr konservativen Grundeinstellung vieler Banken, sondern vor allem auf der hohen Reaktionsgeschwindigkeit der Kreditinstitute. Neue Produkte bringen nur kurze Zeit Präferenzvorteile und Pioniergewinne, denn ihre Kopie und Markteinführung durch die Konkurrenz ist ohne große Sachinvestitionen und mit nur geringem time-lag möglich ²⁾. Dies erübrigt auch eine Überprüfung neuer Produktkonzeptionen durch Testmärkte, da so die eigene Absicht sofort veraten und eine Kopie der Konkurrenz sogar schon vor der Einführung der eigenen Leistung im gesamten Markt denkbar ist. Wenn es sich allerdings um eine recht ungewöhnliche, womöglich branchenfremde Marktleistung handelt, deren Einführung mit einem nicht unbeträchtlichen Risiko verbunden ist, oder die Produkteinführung nur mit erheblichen technischen oder organisatorischen Schwierigkeiten realisierbar ist, wird die Konkurrenz zunächst zurückhaltender reagieren und der Wettbewerbsvorsprung ist ausbaubar ³⁾.

Ziel der Einführungsphase als erstem Abschnitt des Produktlebenszyklusses ist Aufbau und Pflege des Marktes für das neue Produkt. Sie wird durch spezifische

1) Vgl. Cramer: Bankmarketing, S. 31 2) Vgl. Goedecke, aaO. S. 72
ebenso Feldbausch: Bankmarketing, S. 298 3) Vgl. Feldbausch
ebda.

Einführungswerbung gekennzeichnet, die mit der Marktleistung vertraut machen und beim Kunden eine Identifikation von Leistung und Kreditinstitut verdeutlichen soll. In der anschließenden Wachstumsphase wird eine intensive Durchdringung des neuen Marktes angestrebt. Steigende Umsätze, aber auch erste Konkurrenzangebote charakterisieren diese Phase.

Die Reifephase wird durch "technische Reife des Produkts" das nun alle Mängel und Anlaufschwierigkeiten überwunden hat sowie durch eine "Reife des Marktes", der die Leistung akzeptiert hat, gekennzeichnet ¹⁾. Wettbewerber haben sich etabliert, verstärkte werbliche Bemühungen und Produktdifferenzierungen dienen in diesem Stadium dazu, die Marktposition der Bank zu festigen. Hier liegt wohl das wesentliche Aktionsgebiet der Kreditinstitute im Rahmen der Leistungsentwicklung. Weniger Innovationen, sondern Weiterentwicklung bestehender und bewährter Produkte und deren Anpassung an sich ändernde Bedürfnisse stehen im Zentrum der Marktleistungspolitik. Leistungsdifferenzierungen ²⁾ sollen die Attraktivität des Angebots und die erfolgreiche Ansprache neuer Marktsegmente sicherstellen ³⁾.

Die der Reifephase folgende Sättigungsphase bei etablierten Produkten zeichnet sich durch zunächst kleiner werdende Zuwachsraten und schließlich rückläufige Umsätze aus. Hier muß nach Rentabilitätsgesichtspunkten geprüft werden, ob das Leistungsangebot noch durch werbliche Sonderaktionen aufrechterhalten oder durch ein neues oder modifiziertes Produkt oder Leistungs-bündel ersetzt werden soll.

Die Rückbildungsphase verzeichnet eine absolute Abnahme des Leistungsumsatzes, die Nachfrage verlagert sich auf Substitute und aktuellere Angebote. Nur noch "Laggards"; unentschlossene oder sehr konventionelle Kunden greifen auf "Altbewährtes" zurück, obwohl bereits neue, günstigere Produkte auf dem Finanzmarkt geboten werden. Die Herausnahme der Leistung aus dem Sortiment beendet den Lebenszyklus des Produkts ⁴⁾.

1) Vgl. Hoffmann, K.: Der Produktlebenszyklus, Freiburg 1972 S. 39ff. 2) Zweckbindung an bestimmte Kundengruppen, Änderung der Laufzeiten, oder Preismodalitäten, Zusatzleistungen u.ä. 3) Bspw. Kleindepots für normale Privatkunden

2. Sortimentsgestaltung

Wie die Entwicklung und Gestaltung der einzelnen Leistung bzw. des Leistungsbündels bedarf auch die Zusammenstellung des gesamten Sortiments einer Bank in qualitativer und quantitativer Hinsicht sorgfältiger Abstimmung. Das Sortiment, d.h. die Summe der Leistungen, die ein Kreditinstitut auf dem Bankmarkt anbietet, soll ein umfassendes Programm an Problemlösungen für alle Kundengruppen und Geschäftsbereiche bieten.

Die Sortimentsstrategie einer Bank setzt die Auswahl der Kundengruppen, mit denen sie in geschäftliche Verbindung treten will, voraus. Sie beinhaltet Anzahl, Art und Zusammensetzung der Leistungen, die in den einzelnen Marktsegmenten angeboten werden sollen. Die Sortimentsentwicklung erfolgt nach gründlicher Erforschung des Marktes und seiner Lücken sowie unter Berücksichtigung der innerbetrieblichen Rentabilitäts-, Liquiditäts- und Risikogrundsätze ¹⁾.

Die Entscheidung über die anzusprechenden Zielgruppen hat ausschlaggebenden Einfluß auf Breite und Tiefe des Sortiments, Faktoren, die für Ansehen und Bonität eines Kreditinstituts von wesentlicher Bedeutung sind ²⁾.

In der Angebotsbreite kommt die Anzahl der Leistungsgattungen, die eine Bank anbietet, zum Ausdruck ³⁾. Seit den 60-er Jahren wird bei der Mehrzahl der Kreditinstitute das Universalbankangebot als ideale Sortimentsstrategie angesehen und angestrebt. Hier steht das Leitbild des "Finanz- und Beratungssupermarktes", des "Allfinanzangebots unter einem Dach" im Vordergrund.

letzte Seite: noch 3) ebenso Festgeldkonten für normale Privatkunden 4) Vgl. Berry, L.u. Hensel, J.: Why some new bank products fail, in: Bankers Monthly Magazine vom 15.7.73, S. 26ff, ebenso Hoffmann, aaO. S. 39ff

1) Vgl. Feldbausch: Bankmarketing, S. 276

2) Vgl. Ders. ebda., vgl. auch Cramer: Bankmarketing, S. 27

3) Das vollständige Universalbankangebot stellt das eine Extrem des Faktors Sortimentsbreite dar.

Für alle drei Zielgruppen - Unternehmen, vermögende Privatkundschaft und normalverdienende Privatkundschaft - wird ein komplettes Angebot in allen vier Leistungsbereichen - Finanzierungen, Geld- und Kapitalanlagen, Zahlungsverkehr und sonstige Bankleistungen und Leistungsvermittlungen - angeboten. Der Kunde hat dadurch den Vorteil, alle Bankgeschäfte mit einem Partner abwickeln zu können. Dies zwingt ihn nur zu einmaliger Offenlegung seiner Einkommens- und Vermögensverhältnisse, erspart ihm Zeit und Arbeit und führt dadurch nicht nur zu umfassender Bedürfnisbefriedigung, sondern auch zu enger Bindung an das Institut. Das Kreditinstitut hat Vorteile aus breiterer Risikostreuung und gleichmäßigerer Kapazitätsauslastung. Auch im kalkulatorischen Bereich bieten sich Vorteile durch Ausgleich von ertragsschwachen und -starken Leistungen bzw. Leistungsbündeln bei Anwendung von Verfahren der Mischkalkulation ¹⁾. Nachteile können im hohen Aufwand für ein umfangreiches Sortiment sowie in mangelnder Übersichtlichkeit gesehen werden. Eine ständige Beobachtung der Zielgruppen und ihrer Erwartungen ist daher unerlässlich, um zu hohe Kosten durch unrentable Produkte und Arbeitsweisen zu vermeiden.

Doch auch das andere Extrem, eine Sortimentsstrategie der Spezialisierung auf einzelne oder eine Zielgruppe mit einem bewußt begrenzten Leistungsangebot findet in letzter Zeit mehr Anhänger. Ein Vorläufer dieser Zielgruppenbanken ist die Kundenkreditbank ²⁾, die sich mit gutem Erfolg auf ein Marktsegment - normale Privatkundschaft - ausgerichtet hat und hier eine kompakte Angebotspalette bietet. Auch die Familienbank AG hat ihr Sortiment in diesem Sinne aufgebaut.

Der Vorteil dieser Strategie liegt darin, daß die Bank sich fachlich und persönlich ganz auf die Belange einer oder weniger Segmente oder Teilsegmente ausrichten und konzentrieren kann und als Spezialist für die Probleme

1) Vgl. Cramer: Bankmarketing, S. 28f, ebenso Feldbausch: Bankmarketing, S. 282ff 2) Vgl. hierzu die Anführungen unter Kap. II. B. 3. c. Zielgruppenbanken.

dieser Zielgruppe angesehen werden muß. Andererseits kann ein derartiges Institut bei starker Einschränkung des Angebots dann an Vertrauen verlieren, wenn zu wenige Alternativen zur Lösung eines Problems geboten werden können. Auch geht der Bequemlichkeitsvorteil des "Alles-unter-einem-Dach-Kaufhauses", vor allem dann, wenn sich die Spezialisierung weniger oder nicht nur auf die Zielgruppen sondern vor allem auf die Sortimentsstruktur richtet ¹⁾, verloren.

Die Entscheidung über die Sortimentsbreite -Universalbankangebot oder zielgruppenspezifisch begrenztes Sortiment- wird letztlich einerseits durch die finanzielle und organisatorische Kapazität eines Instituts, andererseits durch marktliche Gesichtspunkte wie Konkurrenzstruktur, Bevölkerungsschichtung und Wirtschaftspotential einer Region geprägt. Dabei tendieren kleinere Banken aus Kapazitätsgründen eher zur Strategie der Spezialisierung des Sortiments, während größere Institute meist alle Bankgeschäfte wahrnehmen ²⁾.

Die Entscheidung über die Angebotstiefe legt die Anzahl der Leistungsvarianten im Rahmen der jeweiligen Leistungsgattung fest. Hier ist generell ein relativ straffes, konkret auf die Zielgruppen bezogenes Angebot vorzuziehen, um rationelle Arbeitsweise zu gewährleisten und den Kunden nicht durch übergroße Produktvielfalt zu verunsichern ³⁾. Steigende Fachkenntnis der Kunden, d.h. besonders die Zielgruppen vermögende Privatkunden und größere Firmenkunden verlangen mehr Individualität der Leistung, was besonders Spezialbanken, die mit diesen Zielgruppen in Geschäftsverbindung stehen, zu größerer Sortimentstiefe zwingt. Während im normalen Privatkundengeschäft ein relativ straffes, weitgehend standardisiertes Teilsortiment ausreicht, verlangen Großkunden individuellere und vielschichtigere Problemlösungen. Die sorgfältige Aufstellung und Abstimmung der Sortimentsstrategie muß daher an den spezifischen Bedürfnissen der jeweiligen Kundengruppe erfolgen.

1) Wenn bspw. nur Anlagemöglichkeiten oder nur Finanzierungen geboten werden. 2) Vgl. Feldbausch: Bankmarketing, S. 281f 3) Vgl. Cramer: Bankmarketing: S. 29f

3. Die Bedeutung von Serviceleistungen im Bankgewerbe und ihre Eingliederung in dieser Arbeit

Der im Marketingmix des Konsumgüterbereichs häufig der Marktleistungspolitik zugerechneten Servicefunktion kommt im Dienstleistungssektor eine andere Bedeutung zu. Im Konsumgüterbereich übliche Servicefaktoren wie Garantieleistungen, Ersatzteilservice, Reparaturdienst und Umtauschleistungen bei Reklamation kommen im Dienstleistungsbereich der Banken nicht in Frage. Hier treten andere Servicefunktionen auf, die in dieser Arbeit ihrer Art entsprechend in verschiedene Marketingmixbereiche eingearbeitet werden.

Als Servicefunktionen im Dienstleistungsbereich sind einmal zusätzliche Dienste und Produkte zu verstehen, die die klassischen Hauptprodukte der Kreditinstitute ergänzen. Sie werden im Bereich der Marktleistungspolitik in den Kapiteln über "sonstige Marktleistungen und Leistungsvermittlungen" berücksichtigt ¹⁾.

Eine zweite Kategorie von Serviceleistungen richtet sich auf Erleichterungen für den Kunden in der Geschäftsabwicklung mit den Kreditinstituten. Betroffen sind hier vor allem flexible Schalteröffnungszeitgestaltung, Angebot von Nachttresoren, Schließfächern, Telefonservice u.ä.. Dieser Bereich wird ebenso wie der folgende im Kernpunkt des Kapitels "Verkaufsförderung" ²⁾ berücksichtigt.

Der dritte Bereich beinhaltet Umfang und Qualität der Beratung des Kunden. Die persönliche Beziehung des der Bank im allgemeinen häufig ablehnend oder zumindest desinteressiert gegenüberstehenden Kunden zu "seinem Sachbearbeiter" kann gerade bei den Diskretion erfordernden Bankgeschäften gar nicht hoch genug eingeschätzt werden. Hier steht den Banken nach Meinung des Verfassers noch ein sehr weites Betätigungsfeld offen.

1) Vgl. Kap. III. B. 5., III. C. 5., III. D. 5.

2) Vgl. Kap. IV. D.

Die folgenden Kapitel erläutern Möglichkeiten strategischer Marketingkonzeptionen für die einzelnen Zielgruppen und Leistungsarten, wobei zunächst für jede Zielgruppe die einzelnen Leistungsbereiche und -arten kurz dargestellt werden. Dann erfolgen Aufstellung und Beurteilung möglicher Produktstrategien und Konzeptionen im jeweiligen Sachgebiet sowie eigene Überlegungen und Anregungen zu deren Weiterentwicklung.

B. Marktleistungspolitik im allgemeinen Privatkundengeschäft

1. Einführung

Während Sparkassen und Volksbanken von jeher auf das Geschäft mit dem Privatkunden ¹⁾ ausgerichtet waren, berücksichtigen die privaten Geschäftsbanken diese Zielgruppe erst seit etwa 10 bis 15 Jahren in verstärktem Maße. Seit Kriegsende überproportional steigende Arbeitnehmerinkommen und der Zwang zur Bankverbindung in allen Bevölkerungsschichten durch Übergang der Unternehmen zur bargeldlosen Lohn- und Gehaltszahlung haben diese Zielgruppe für alle Kreditinstitute gleichermaßen interessant gemacht, gleichzeitig aber auch große Probleme hervorgerufen. Etwa 23 Millionen private Haushalte stehen den bislang nur auf das individuelle Privatkunden- und Firmengeschäft ausgerichteten privaten Geschäftsbanken als aktuelle oder potentielle Kunden gegenüber, und auch Volksbanken und Sparkassen müssen mit der in die Millionen wachsenden Zahl der täglich anfallenden Geschäftsvorgänge dieser ständig expandierenden Kundengruppe fertigwerden ²⁾.

Ausgangspunkt für neue Kundenbeziehungen ist fast immer das Lohn- und Gehaltskonto, das der Arbeitnehmer im Rahmen der Umstellung auf bargeldlose Auszahlung seiner Bezüge einrichten muß. Auf diesem Kontakt aufbauend zielen die Leistungs- bzw. Sortimentsstrategien darauf ab, über cross selling den neuen Kunden vor allem für das Spargeschäft im Anlagebereich, und für das Kleinkreditgeschäft im Finanzierungsbereich zu gewinnen, wobei das Volumen der Anlagegeschäfte bislang das der Finanzierungsgeschäfte bei weitem übersteigt. Hauptverwendungszweck von Sparguthaben und Kleinkrediten ist die Anschaffung höherwertiger Gebrauchs- und Luxusgüter wie Erwerb von Wohnungseinrichtungen, Autokauf oder Urlaubsfinanzierung.

2) Vgl. Feldbausch: Bankmarketing, S. 87f

1) Im Sinne von Mengengeschäftskunden

Um eine gezieltere, bedarfsgerechte Ansprache innerhalb dieser großen, relativ heterogenen Zielgruppe zu ermöglichen, wird in der Bankpraxis in den letzten Jahren eine weitere Unterteilung in einzelne Segmente vorgenommen ¹⁾, was auch in dieser Arbeit fallweise an Beispielen berücksichtigt werden soll. Differenzierungen bieten sich vor allem nach Geschlecht ²⁾, Nationalität ³⁾, Alter ⁴⁾ oder Beruf ⁵⁾ der jeweils anzusprechenden Personen an und ermöglichen die Entwicklung besonderer, auf diese Zielgruppen abgestimmter Marketingkonzeptionen. Im folgenden sollen nun kundenbezogene Bemühungen in den einzelnen Geschäftsbereichen dargestellt werden.

2. Produktmarketing für Finanzierungen

a. Übersicht

Im Finanzierungsbereich konzentrieren sich die Marketingbemühungen vor allem auf drei grundsätzliche Marktleistungsbereiche. Es sind dies einmal die Überziehungskredite, auch Gehalts- oder Dispositionskredite genannt. Persönliche Darlehen oder Kleinkredite stellen den zweiten Schwerpunkt des Finanzierungsmarketings dar. Seit einigen Jahren findet der Bereich der Baufinanzierung als dritter Schwerpunkt zunehmende Beachtung im Rahmen der kundenorientierten Absatzbemühungen der Kreditinstitute.

b. Überziehungskredite

Überziehungskredite, die erst im letzten Jahrzehnt in Verbindung mit der Entwicklung der Scheckkarte als neugeschaffene Marktleistung im allgemeinen Privatkundengeschäft zu größerer Bedeutung gekommen sind, erfreuen sich heute größter Beliebtheit. Sie dienen der Deckung plötzlich auftretenden vorübergehenden Geldbedarfs und können vom Kunden jederzeit im Rahmen eines vorher mit der Bank festgelegten Limits über das Lohn- und Gehalts-

1) Vgl. Kap. II. B. 3. a. Die klassischen Zielgruppen im Bankengewebe 2) bspw. gezielte Ansprache von Hausfrauen und alleinstehenden Damen 3) spezielle Berücksichtigung der verschiedenen Gastarbeitergruppen 4) bspw. Spargutscheine bei Geburt, Konfirmation, Berufseintritt, Heirat 5) Spezielle Ärzte- oder Praxisdarlehen oder -finanzierungen

konto in Anspruch genommen werden. Die Schaffung dieser flexiblen Dispositionsmöglichkeit ohne feste Laufzeitbegrenzung oder Rückzahlungsraten stellt eine beispielhafte kundenbezogene Produktstrategie dar, die das zunächst einseitige Lohn- und Gehaltskonto in seinen Anwendungsmöglichkeiten erheblich anreicherte. Die Rückzahlung erfolgt "automatisch" über den regelmäßigen Eingang der Bezüge, Kreditkosten entstehen nur für den jeweils effektiv in Anspruch genommenen Betrag ¹⁾. Die entscheidenden Vorteile dieser marktgerechten Kreditform sind folgende:

1. Der Kunde kann sowohl zeitlich als auch betragsmäßig -im Rahmen des Limits- frei nach seinem Bedarf verfügen und rückzahlen.
2. Eine einmalige Festlegung des Kreditlimits genügt, einzelne Kreditgespräche bei jeder Verfügung entfallen, was als wirksame Strategie gegen die Kreditangst vieler Kunden im Privatkundengeschäft zu werten ist.
3. Die Kosten bemessen sich exakt nach Höhe und Dauer der effektiven Verfügung;

Die Strategie der Bank beim Angebot dieser Marktleistung basiert auf dem Packaging-Prinzip, d.h. die Inanspruchnahme dieser Finanzierungsmöglichkeit ist an den Besitz eines Lohn- und Gehaltskontos und meist auch an die Verwendung von Eurochecks und Scheckkarte gebunden, die ja eine jederzeitige Verfügung erst möglich werden lassen. Es findet somit eine Koppelung des für die Bank rentablen Kredits mit dem unrentablen Lohn- und Gehaltskonto statt, wodurch ein für Bank und Kunden gleichermaßen interessantes Leistungsbündel entsteht.

Als Nachteil dieser Kreditart kann das relativ begrenzte Limit von bisher DM 1.000.- oder Höhe eines Nettogehalts angesehen werden. Hier müssen und haben bereits zum Teil die Maßnahmen des Produktmarketing angesetzt. Die Deutsche Bank bspw. bietet ihren Persönlichen Dispositionskredit in Limitabstufungen von Dm 1.000.- bis DM 6.000.- an, wobei als Bemessungsgrundlage die Höhe der regelmäßigen Bezüge angesetzt wird.

1) im Gegensatz zum Katenkredit

Feldbausch schlägt eine automatische Koppelung der Höhe des Verfügungslimits an die Höhe des monatlichen Einkommens vor.¹⁾, wobei hier jedoch das Limit auch auf das Doppelte oder Dreifache des Monatseinkommens angesetzt werden könnte.

Der Dispositionskredit in seiner derzeitigen Form kann somit schon als sehr markt- und kundengerechte Bankleistung betrachtet und gewertet werden. Unterstrichen wird diese Feststellung durch den Erfolg dieses Produkts, dessen Zustandekommen nicht unwesentlich auf gezielte werbliche und verkaufsfördernde Unterstützung zurückzuführen ist²⁾.

c. Kleinkredite

Die persönlichen Darlehen oder Kleinkredite als zweite von den Banken angebotene Finanzierungsform im Rahmen des Privatkundengeschäfts sind bereits seit fast 20 Jahren mit ständig wachsendem Volumen auf dem Bankmarkt vertreten³⁾. Sie dienen der Finanzierung von Reisen oder größeren Anschaffungen wie Möbel und Kraftfahrzeuge und sind in festen monatlichen Raten rückzahlbar. Die Kreditkosten werden aus einer einmaligen Bearbeitungsgebühr sowie aus Monatszinsen vom ursprünglichen Kreditbetrag errechnet⁴⁾. Die Gewährung richtet sich nach den Einkommensverhältnissen und dem Ergebnis der Schufaauskunft über den Kunden⁵⁾.

Auch bei dieser Kreditform wurden den veränderten Kundenbedürfnissen entsprechend vor allem im Laufe der letzten Jahre Laufzeiten und Betragshöhe mehrfach gesteigert.

Trotz guter Entwicklung ist der Markt des Konsumentenkredits jedoch noch bei weitem nicht voll ausgeschöpft.

1) Vgl. Feldbausch: Bankmarketing, S. 91 2) Bspw. durch Direktansprache der Lohn- und Gehaltskonteninhaber mit den Kontoauszügen beigelegten Werbebroschüren 3) wobei die Geschäftsbanken und Sparkassen den Teilzahlungsbanken als Pionieren dieses Geschäftszweiges mehr und mehr Marktanteile abnehmen; vgl. Otto, K.: Die Teilzahlungsbanken auf dem Weg zu schlechteren Risiken, in Bank und Markt 2/75, S. 14, vgl. ebenso Meißner, J.: Marktanteile im Konsumentenkredit, in Bank und Markt 2/75, S. 5 4) d.h. auch nach teilweiser Kredittilgung werden die Zinsen auf den ursprünglichen Gesamtbetrag veranschlagt. 5) betreffen anderweitige Verpflichtungen; vgl. auch Feldbausch: Bankmarketing, S. 88f

Der Hauptgrund hierfür liegt in einer nach wie vor vielen Kunden eigenen grundsätzlichen Scheu vor einer Schuldaufnahme ¹⁾. Hauptaufgabe des Bankmarketings in diesem Bereich muß es daher in den nächsten Jahren sein, das schlechte Image des Kreditaufnehmens gezielt zu verändern und die Angst vor einer Verschuldung zum Zwecke einer Anschaffung abzubauen. Das wesentliche Mittel zur Erreichung des gewünschten Produktimages ist eine problembezogene Werbestrategie, die den Kredit als eine vollkommen alltägliche und normale Sache ohne negativen Beigeschmack darstellt. Daneben wird -zur besseren Verdeutlichung- nicht der Kredit als solcher, sondern die damit zu finanzierenden Anschaffungen in den Vordergrund gestellt. Die Bank spricht vom "Persönlichen Autodarlehen", "Urlaubskredit" oder "Baudarlehen", die Strategie zielt damit in der Präsentation ganz auf den vom Kunden als angenehm empfundenen ursprünglichen Wunsch -nämlich Besitz eines Wagens oder eines Eigenheims- und nicht auf die als weniger sympatisch empfundene notwendige Kreditaufnahme ab. Kreditzweck und Kredit werden fest miteinander verbunden, die zunächst negative psychologische Wirkung der Schuldaufnahme wird abgebaut.

Ein weiterer wesentlicher Kritikpunkt am Kleinkredit war die lange Zeit schwer verständliche Darstellung dieses Bankprodukts und die damit verbundene Furcht vor umständlicher und zeitraubender Abwicklung. Auch dieses Problem wird von den Kreditinstituten inzwischen durch entsprechend klarere Darstellung berücksichtigt. Die Werbung weist auf freundliche, unkomplizierte und unbürokratische Kreditvergabe hin. Aufgabe des Schaltermitarbeiters muß es daher sein, diese Werbeversprechungen zu verwirklichen. Doch hier wird oft das gute Akquisitionsergebnis einer kundengerechten Werbung und Produktgestaltung durch überhebliches oder desinteressiertes Auftreten des "Bankbeamten", der Kredite nicht

1) Vgl. Küppers: Entwicklungen im Konsumentenkredit und seinem Marketing, in Bank und Markt 2/75, S.8ff, ebenso Wilsdorf, M.: "Die 1001 Kredite der Commerzbank"- ein Werbekonzept im Konsumentenkredit, in Bank und Markt 2/75, S.11ff; vgl. auch Otto, K.: Kredite günstig zu verkaufen, in Bank und Markt 2/75, S.4

verkauft sondern gnädig gewährt, zunichte gemacht. An dieser Stelle muß ein weiterer Hebel zur Erfolgssicherung des Produktmarketing angesetzt werden.

Unverständlichkeit der Kostenermittlung wird als dritter Abschreckungsfaktor für potentielle Kreditkunden angesehen. Zwar geben die bundesdeutschen Kreditinstitute gemäß gesetzlicher Vorschrift die effektive jährliche Zinsbelastung an, warum jedoch nicht gleich ein verständlicher, nach Laufzeiten gestaffelter Jahreszinssatz anstelle der bisherigen 0,...% Zinsen pro Monat vom ursprünglichen Kreditbetrag plus eine zusätzliche Bearbeitungsgebühr ¹⁾. Dies würde nach Meinung des Verfassers dem Kundeninteresse für Klarheit und Verständlichkeit der Marktleistung und ihrer Darbietung entgegenkommen. Einen so leicht gemachten Konditionenvergleich wird allerdings noch manches Kreditinstitut scheuen.

Mit neuen Produktvarianten und -ideen versuchen die am Kleinkreditgeschäft beteiligten Banken in den letzten Jahren verstärkt, die als negativ erkannten Aspekte dieser Marktleistung zu umgehen und dadurch das Marktpotential vollständiger auszuschöpfen ²⁾. Dabei werden unterschiedliche Marktleistungsstrategien entwickelt. Das Bankhaus Centrale CreditAG, eine Tochtergesellschaft der Bank of America, bietet bspw. seit 1975 ein DM 10.000.- Verfügungskonto an, das dem Kunden -ähnlich wie beim Dispositionskredit-Zeitpunkt und Höhe der Verfügung und Tilgung überläßt³⁾. Ziel dieser Produktstrategie ist es, nicht reglementierten Kredit sondern weitgehend freie Verfügungsmöglichkeiten einem ausgewählten Kundenkreis anzubieten und damit bewußt Vertrauen in dessen Verlässlichkeit zu demonstrieren ⁴⁾.

1) Eine Zusammenfassung von Bearbeitungsgebühr und Zinssatz zu einer nach Laufzeit gestaffelten Gesamtbelastung ist ebenfalls vorstellbar ²⁾ Vgl. Heim, A.: Im Kreditmarketing eigene Methoden entwickeln, in Teilzahlungswirtschaft 5/71, S. 25f ³⁾ Wird technisch über ein Verfügungsheft mit Bons abgewickelt, Laufzeit bis 47 Monate. ⁴⁾ Vgl. Otto, K.: Das 10.000,- DM-Verfügungskonto, in Bank und Markt 5/75, S. 32

Ähnlich ist das "Selbstbedienungsdarlehen" der Sparkassen strukturiert ¹⁾, das ebenfalls unter Verzicht auf Formalitäten freie Dispositionsmöglichkeiten innerhalb eines einmal vereinbarten Kreditrahmens gewährt. Ein wesentlicher Effekt dieser Strategie liegt wie beim Verfügungskonto im Vertrauensbeweis der Bank gegenüber der Handlungsweise des Kunden. Auch auf der Kostenseite würden -durch Verzicht auf Bearbeitungsgebühren- klarere und günstigere Konditionen geschaffen ²⁾.

Die Commerzbank wiederum bietet ihre "1001- Kredite " an, um zu zeigen, daß sie auf alle vorstellbaren Finanzierungsbedürfnisse eingeht und für die verschiedensten Zwecke Geld verleiht ³⁾. "Der Kredit soll auf die Ebene eines Alltagsvorgangs gebracht werden, so wie es der Kauf gewöhnlicher Güter und Dienstleistungen des täglichen Lebens ist" ⁴⁾.

Die Aussagen der flankierenden Image- und Produktwerbung werden kundenfreundlich und einladend formuliert, um die Scheu vor der Bank, den Fragen des Sachbearbeiters und kompliziert erscheinender Abwicklung zu nehmen. Der Erfolg zeigt, daß dies der Commerzbank gelungen ist.

Zusammenfassend ergeben sich somit als wesentliche Forderungen an zukünftige Marketingstrategien im Kleinkreditgeschäft

1. eine Produktgestaltung und Kostenberechnung, um dem Kunden die Marktleistung verständlich zu machen,
2. der weitere Abbau psychologischer Barrieren gegen eine Verschuldung
3. damit zusammenhängend die Verdeutlichung der Alltäglichkeit eines Finanzierungsvorgangs
4. die Vereinfachung der Geschäftsabwicklung

1) Vgl. Ellering, J.: Die "Selbstbedienungsdarlehen" der Sparkassen, in Bank und Markt 2/75, S.17f

2) Vgl. Ders. obda. 3) Vgl. Wilsdorf, aaO. S.11

4) Ders, aaO. S.13

Darüber sollten verstärkt cross selling - Möglichkeiten gesucht und wahrgenommen werden. Hier liegt bspw. das Angebot einer Restschuldversicherung nahe ¹⁾.

Letztendliches Ziel des Kreditmarketings ist es, potentielle Kunden vom Nutzen dieser Marktleistung zu überzeugen. Dies gelingt dann, wenn der Interessent den Kredit nicht mehr als Problem sondern als Mittel zur Problemlösung ansieht.

d. Baufinanzierung

Die Baufinanzierung stellt den dritten Bereich im Rahmen des Mengenkreditgeschäfts dar. Hauptsächlich Verwendungszweck dieser Mittel ist Bau oder Kauf von Wohnung oder Eigenheim, Finanzierung von An- und Umbauten sowie Altbaumodernisierung. Kreditinstitute bieten hierfür Hypotheken und Baudarlehen, daneben mit Bausparverträgen kombinierte Bankvorausdarlehen und Zwischenfinanzierungen auf Bausparverträge und Hypotheken an.²⁾ Diese Finanzierungsarten zeichnen sich durch relativ lange Laufzeiten ³⁾, für mehrere Jahre zugesicherte, feste Konditionen und durch Unkündbarkeit aus. Bausparverträge als kombinierte Spar-/Kreditverträge werden über Bausparkassen abgewickelt und durch Kreditinstitute meist nur vermittelt.

Das Produktmarketing der Banken gewichtet in letzter Zeit auch in diesem Leistungsbereich besonders die problemlose und zügige Abwicklung der Kreditvergabe und berücksichtigt mögliche Steuervorteile sowie Zuschüsse und Finanzierungshilfen. Wesentlichstes Argument im Kampf um den Kunden ist das der Baufinanzierung aus 1. Hand. Hierbei wird nach dem Packagingprinzip ein System sich ergänzender und aufeinander abgestimmter Finanzierungsarten geboten, die durch variable Kombination der einzelnen Bausteine unterschiedlichsten Finanzierungsbedürfnissen gerecht werden.

1) Vgl. Schulz, H.: Marktstrategie der Restschuldversicherung, in Bank und Markt 2/75, S. 22 2) Vgl. Kittel, H.: Hypotheken-Marketing, in: Der langfristige Kredit. 5/72 S. 127 ff 3) bis zu 20 Jahren

Ziel dieser Verbundstrategie ist für die Bank die feste Bindung des Kunden an das eigene Institut als alleinigem Geschäftspartner, Der Kunde hat den Vorteil, Zeit und Wege zu sparen und mit einer Stelle alle Finanzierungsprobleme abwickeln zu können.

Als Beispiel aus diesem Leistungsbereich läßt sich das "Bau Kredit System" der Deutschen Bank anführen, das neben der herkömmlichen Hypothek als Grundlage der langfristigen Baufinanzierung mit Bausparverträgen kombinierte Bankvorausdarlehen, Persönliche Hypothekendarlehen und Zwischenkredite¹⁾ anbietet. "Die einzelnen Finanzierungsbausteine sind einfach und leicht verständlich und können nach Ihren individuellen Vorstellungen maßgerecht zusammengefügt werden. Die monatlichen Belastungen sind auf Ihre persönlichen Verhältnisse zugeschnitten. Vorhandene Bausparverträge, öffentliche Mittel und Arbeitgeberdarlehen werden 'fugenlos' eingebaut" ²⁾.

In Anpassung an die Stagnation des Baumarktes verlagert das Baukreditmarketing seinen Schwerpunkt vom Haus- oder Wohnungsneubau bzw. Kauf auf die Zielgruppe der Altbaueigentümer. Argumentation: "Verjüngungskur für Altbauten", um bessere Wohnqualität und eine angemessene Miete zu erhalten. Auch hier werden im Leistungsangebot Steuervorteile und öffentliche Finanzhilfen berücksichtigt.

Das Marktleistungsangebot Baufinanzierung wurde erst in den letzten Jahren systematisch entwickelt und in größerem Umfang auf den Markt gebracht. Die ersten Absatzerfolge beweisen, daß eine offensichtliche Marktlücke und damit ein effektiver Bedarf für komplette Baufinanzierungsangebote vorlag. Auch in Zeiten des allgemeinen Wohnungsbaurückgangs bleibt die Nachfrage im Bereich des Eigenheimbaus fast konstant. Gerade dieser Sektor des Finanzierungsgeschäfts mit Privatkunden rechtfertigt in Zukunft steigende Marketingbemühungen.

1) Zur Überbrückung des Zeitraum bis zur Auszahlung der Hypothek oder des Bausparvertrages. 2) Leistungs-
darstellung der Deutschen Bank in der Broschüre "Bau-
finanzierung", Stand 10/75, vgl. auch Froelich, W.:
Das "BauKreditSystem" der Deutschen Bank, in BuM 2/76, S. 5

3. Produktmarketing für Anlagen

a. Übersicht

Zentrum des Anlagenmarketing und lange Zeit der Marketingbemühungen im Privatkundengeschäft überhaupt ist das Spargeschäft ¹⁾. Daneben rücken seit etwa einem Jahrzehnt verstärkt das Termingeldgeschäft sowie das Wertpapier-, Investment- und Immobiliensparen in den Vordergrund. Auch Geldanlagen in Münzsammlungen finden wachsendes Interesse. Im allgemeinen Privatkundengeschäft sind diese Anlageformen jedoch bisher im Verhältnis zum Spargeschäft volumenmäßig von untergeordneter Bedeutung.

Grundsätzliches Ziel des Anlagemarketings muß es sein, den Anteil am gesamten volkswirtschaftlichen Sparaufkommen zu erhalten und auszubauen. Konkret bedeutet dies für das einzelne Kreditinstitut, die Sparbereitschaft des Kunden zu erhöhen und ihn zum Konsumverzicht zu bewegen. ²⁾ Hierzu müssen vorhandene Anlageformen verbessert und neue, bedarfsgerechtere und attraktivere Marktleistungen ins Sortiment aufgenommen werden.

Das Anlagegeschäft mit dem Privatkunden gliedert sich heute in folgende wesentliche Teilbereiche:

- herkömmliche Spareinlagen mit gesetzlicher oder vereinbarter Kündigungsfrist
- prämienbegünstigte und vermögenswirksame Spareinlagen
- Sparpläne
- Sparbriefe und -obligationen
- Termineinlagen
- Wertpapier- und Investmentanlagen
- Geldanlagen in Münzsammlungen

Diese verschiedenen Anlageformen sollen im folgenden dargestellt und adäquate Marketingkonzeptionen analysiert werden.

1) Der bedeutendste Einlagenposten der Nichtbanken; vgl. Otto, K.: Sparmarketing am Ende? in Bank und Markt 3/73, S.4, ebenso Meißner, J.: Spargeld-Markt: Noch herrschen die Sparkassen, in Bank und Markt 3/73, S.12ff

2) Vgl. Weiss, U.: Sparmarketing in der Inflation, in Bankbetrieb 12/74, S.490 ff, ebenso Himmelmann; Marketing im Spargeschäft, in Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen 6/71, S.216

b. Herkömmliche Spareinlagen

Spareinlagen mit gesetzlicher Kündigungsfrist ¹⁾ dienen der Haltung von Geldreserven für unvorhergesehene Ausgaben und der Geldansammlung für kleinere Anschaffungen. Innerhalb von 30 Tagen können bis zu DM 2.000.- vorschußzinsfrei abgehoben werden, bei höheren Beträgen ist eine dreimonatige Kündigungsfrist einzuhalten. Nachteile dieses ältesten Produkts im Rahmen des Spargeschäfts sind die relativ niedrige Verzinsung und die etwas umständliche Abwicklung des Sparverkehrs ²⁾. Die Vorteile liegen in hoher Liquidität und niedrigstem Risiko dieser Anlage.

Aus den angesprochenen Nachteilen des Sparkontos lassen sich Ansatzpunkte für die künftige Strategienentwicklung und Leistungsdarbietung ableiten. Um dem verstärkten Zinsbewußtsein des Sparkunden der 70-er Jahre gerecht zu werden, ließe sich bspw. die relativ niedrige einheitliche Verzinsung aller Sparguthaben mit gesetzlicher Kündigungsfrist je nach Guthabenhöhe variieren ³⁾, was nach Ansicht des Verfassers mit Hilfe der elektronischen Datenverarbeitung auch technisch ohne größere Probleme denkbar wäre. Dies würde nicht nur Abwanderung zu höherverzinslichen Anlagen verhindern, sondern zur Anhebung der bestehenden Sparguthaben motivieren.

Einen ähnlichen Weg beschritt die Sparkasse. Sie bietet "Zuwachssparbücher" an, deren Verzinsung mit jedem Anlagejahr um 1/2 bis 1 % bis auf das Doppelte der Anfangsverzinsung steigt. Wenn der Gesamtbetrag Dm 2.000.- nicht überschreitet, ist eine Kündigung vor Verfügung nicht nötig.

Auch eine flexiblere Handhabung der Sparzinsangleichung an die Inflationsrate wäre von Vorteil für den Marktanteil des Sparkontos, denn wenn dessen Rendite kleiner wird als die Höhe des Geldwertschwunds durch die Inflationsrate, dann sind bleibende Marktanteilsverluste nicht mehr zu umgehen.

1) Nach § 22 des Gesetzes über das Kreditwesen 3 Monate Kündigungsfrist 2) Handeintragungen in Sparbuch, Verlustgefahr, zeitraubende Nachträge bei Kleinstkonten
3) Bspw. ab DM 2.000.- Guthaben bis DM 5.000.- für jede DM 1.000.- eine Zinserhöhung um 1/2% bis 1% 4) Vgl. Cra-
mer, J.: Wo spart der Sparer morgen? in BuW 3/75, S. 5ff

Anstelle des herkömmlichen Sparbuches wurde bereits mehrfach ein "Loseblattsparbuch" vorgeschlagen und auch eingeführt. So bietet bspw. die Weberbank ein Loseblattsparbuch mit Einlösungsmöglichkeiten bei jeder Poststelle an ¹⁾. Dies macht vor allem das Nachtragen jeder Saldoänderung von Hand überflüssig.

Weitere erfolgversprechende Maßnahmen zur Erhöhung der Attraktivität des Sparkontos in seiner bisherigen Grundform wären eine Anhebung des vorschußzinsfreien Verfügungsbetrages und eine Senkung der Anlage- und Kündigungsfristen in Anpassung an die Marktentwicklung ²⁾, denn nur eine wesentlich attraktivere Ausgestaltung des Sparkontos im obigen Sinne wird in der Lage sein, bei wieder steigenden Inflationsraten die Abwanderung auch kleinerer Sparguthaben in den höherverzinslichen Termingeld- und Anleihemarkt zu verhindern ³⁾.

Doch auch mit anderen Ideen versuchen die Banken seit einigen Jahren verstärkt, die Sparbereitschaft des Kunden zu wecken und zu erhöhen bzw. der Trägheit des Kunden durch Eigeninitiative zu begegnen.

Vorgeschlagen und praktiziert wird die automatische Einrichtung eines Sparkontos bei Eröffnung eines neuen Lohn- und Gehaltskontos. Ein Produktentwicklungsteam kreierte den "Denk-an-Dich-selbst-Scheck", einen scheckähnlichen Vordruck, der den Kunden dazu motivieren soll, "sich selbst etwas Gutes zu tun" ⁴⁾ und einem plötzlichen Impuls nachgebend einen Übertrag vom Giroaufs eigene Sparkonto zu tätigen. Hierbei muß jedoch die Aktion immer noch vom Kunden ausgehen.

Die bekannteste und wohl auch beste Marketingstrategie in diesem Produktbereich, die sich in den letzten Jahren auch beifast allen größeren Kreditinstituten in ähnlichen Ausprägungen durchgesetzt hat, ist die des "Plus-Sparens" ⁵⁾. Diese Leistungsvariante basiert auf

1) Vgl. Otto, K.: Wie die Weberbank ihre Produkte würtzt, in Bank und Markt 3/74, S.17f 2) Vgl. Cramer, J.: Wo spart der Sparer morgen? in Bank und Markt 3/73, S.5ff

3) Vgl. Otto, K.: Sparmarketing am Ende?, in Bank und Markt 3/73, S.4f; Abwanderung der Sparguthaben würde für die Bank zu erheblichen Aufwands- und Kostensteigerungen führen. 4) Vgl. G.K.: Nur einmal an sich selbst gedacht, in Bank und Markt 2/74, S.19 5) Vgl. Ellering, I.: Kleine

Hilfe für vergessliche Kunden: Plus-Sparen, in BuM 2/74, S.19

der Idee, die "angeborene" Trägheit oder Vergesslichkeit des Kunden durch Eigeninitiative der Bank zu kompensieren. Angeboten werden Umbuchungsprogramme, die am Monatsende oder zu einem gewünschten, regelmäßigen Termin automatisch und kostenfrei vom Girokonto den gesamten Kontorest oder den Restbetrag bis auf eine feste Sicherheitsreserve auf ein Sparkonto transferieren. Diese Programme – das Ultimosparen der Deutschen Bank, der Commerzbank Spardauerauftrag, der Plus-Spar Dauerauftrag der Sparkassen oder das Überschuß-Sparen der Dresdner Bank bspw. – erleichtern dem Kunden das regelmäßige Sparen und kommen den Gegnern fester Sparraten entgegen. Betont und herausgehoben wird das mühelose, für den Kunden unmerkliche Ansparen beachtlicher Beträge mit günstiger Verzinsung ¹⁾. Die Bank hat zwar ihrerseits zunächst einen Kostennachteil durch Umbuchungsgebühren und höhere Zinsen, profitiert jedoch erheblich mehr von der erwünschten höheren Verweildauer der "festgelegten" Gelder.

Nicht nur Weiterentwicklung und Verbesserung der Marktleistung Sparkonto resultieren aus den produktpolitischen Bemühungen der letzten Jahre, auch eine verstärkte Zielgruppenorientierung ließ sich bei der Leistungsentwicklung und -darbietung feststellen ²⁾. Neben den schon seit Jahrzehnten versandten Spargutscheinen, die Eltern Neugeborener zur Errichtung eines Kontos für das Kind ermuntern oder den Konfirmanten oder Schulentlassenen zur Kontaktaufnahme mit der Bank bewegen sollen, erfolgt die gezielte Ansprache bspw. von Gastarbeitern oder wehrpflichtigen Soldaten. Im Falle der Gastarbeiter wird jeder Nationalität in ihrer Sprache anhand von verständlichem Informationsmaterial Wesen und Funktion des Sparkontos klargemacht und so erst die Möglichkeit geschaffen, das enorme Sparpotential dieses Marktes auszuschöpfen ³⁾.

1) im Verhältnis zum Girokonto; Vgl. Dingeldey, K., Fried, H.: Was ist falsch am Plus-Sparen? in Bank und Markt 3/74, S. 26f., ebenso Egner, C.: Nichts ist falsch am Plus-Sparen, in Bank und Markt 4/74, S. 25

2) Vgl. Küppers: Marketing bei Kreditinstituten, in Sparkasse 3/70, S. 72

3) Vgl. Brandt, L.: Gastarbeiter – eine wichtige Kundengruppe, in Bank-Betrieb 1/71, S. 10ff

Die für das Sparkonto mit gesetzlicher Kündigungsfrist getroffenen Feststellungen gelten im wesentlichen -außer dem Bemerkungen über Kündigungsfristen und vorschußzinsfreie Abhebungsbeträge- auch für Sparkonten mit vereinbarter Kündigungsfrist ¹⁾. Diese Konten weisen je nach Festlegungsdauer einen um 1 bis 2 % höheren Zinssatz als die Konten mit gesetzlicher Kündigungsfrist auf. Sie dienen dem gezielten Ansparen von Beträgen für geplante Anschaffungen und liegen nach Rendite und Festlegungsdauer zwischen Sparguthaben mit gesetzlicher Kündigungsfrist und Sparbriefen. Die Bedeutung dieser Variante der Marktleistung Sparkonto geht jedoch zurück, da neue Sparformen wie Sparbrief und Sparobligation, die dem selben Sparziel gerecht werden, bei gleicher Sicherheit noch höhere Verzinsung und vor allem bessere Liquidierbarkeit als die an jahrelange Kündigungsfristen gebundenen Sparguthaben bieten. Zudem erweisen sich im mittelfristigen Anlagemarkt auch die prämiengünstigten und vermögenswirksamen Sparguthaben durch die staatliche Prämiengewährung als wesentlich ertragreicher ²⁾. Möglich wäre allerdings eine Belebung des Absatzes dieser Leistung durch Einbau in die diversen Sparpläne der Kreditinstitute als Zusatzanlage nach Ausnutzung der prämiengünstigten und vermögenswirksamen Sparmöglichkeiten.

c. Prämiengünstigte und vermögenswirksame Spareinlagen
Prämiengünstigtes und vermögenswirksames Sparen wird von den Banken aufgrund der Regelungen der staatlichen Sparförderung -Sparprämiengesetz und Vermögensbildungsgesetz- angeboten.

1) Kündigungsstermine zwischen halbjährlich und vier Jahren. 2) Bei allerdings 6 bis 7jähriger Anlagefrist.

Prämiensparen kann jede in der Bundesrepublik Deutschland unbeschränkt steuerpflichtige Person, die ein zu versteuerndes Jahreseinkommen von DM 24.000,- bei Alleinstehenden, DM 48.000,- bei Verheirateten zuzüglich DM 1.800,- für jedes Kind unter 18 Jahren nicht überschreitet. Bei jährlichen Sparhöchstbeträgen von DM 1.600,- für Verheiratete oder DM 800,- für Alleinstehende wird neben relativ hohen Zinsen ¹⁾ eine staatliche Prämie von 14 % + 2 % je Kind unter 18 Jahren gewährt.

Arbeitnehmer können bei gleichen Einkommensgrenzen wie beim Prämiensparen zusätzlich DM 624,- pro Jahr aus dem Arbeitsentgelt vermögenswirksam anlegen, wobei neben gleichhoher Prämiengewährung und Verzinsung wie eine 30 oder 40 %ige Sparzulage ²⁾ vom Staat ausgezahlt wird.

Angelegt werden können beide Sparformen als allgemeine Sparverträge, bei denen ein Betrag einmalig für die Dauer von 6 Jahren festgelegt wird, oder als Raten-sparverträge, bei denen man 6 Jahre lang monatlich oder vierteljährlich einzahlt, die ein weiteres Jahr gebunden sind. Vorzeitige Verfügung ist in Sonderfällen wie bspw. Heirat möglich. Zweck dieser Anlagen können für den Kunden die Finanzierung von Berufsausbildung, Aussteuer, Wohnungseinrichtung, Altersvorsorge oder generell die Bildung von Vermögen sein.

Breit angelegte Informations- und Werbekampagnen sowohl des Staates als auch der Banken haben diese Sparformen publik gemacht und da der jeweilige Arbeitgeber sowohl die regelmäßige Abwicklung der Zahlungen übernimmt, und dabei meist noch einen Teil der aufzubringenden Sparbeiträge zuschießt, hat das prämiengünstige und vermögenswirksame Sparen weiteste Verbreitung gefunden.

1) Höhe ähnlich wie bei Sparkonten mit 4jähriger Kündigungsfrist 2) 40 % bei mehr als 2 Kindern

Auch mit diesen Marktleistungen wenden sich die Kreditinstitute verstärkt an spezielle Zielgruppen, um bislang vernachlässigte Marktnischen voll auszuschöpfen. Spezielle Ansprache der Wehrpflichtigen und Zivildienstleistenden, deren prämienbegünstigte Leistungen während der Dienstzeit vom Staat teilweise übernommen werden, ist ein klassisches Beispiel der zielgruppenspezifischen Marktsegmentierung ¹⁾.

Vor allem aber das bedeutende Segment Gastarbeiter findet größte Beachtung ²⁾. Das Angebot von Staat und Banken -in der jeweiligen Landessprache dargestellt und häufig von sprachkundigen Mitarbeitern verdeutlicht- trifft sehr genau die Interessen vieler fremdländischer Gäste: eine möglichst einträgliche und dabei sichere Anlage für den Aufbau einer Existenz in der Heimat. Da die technische Abwicklung zudem vom Arbeitgeber übernommen wird, trifft diese Marktleistung für diese Zielgruppe genau ins Schwarze.

d, Sparpläne

Nach der Packaging-Methode wenden Banken seit etwa einem Jahrzehnt auch im Sparmärkte Strategien der Leistungsbündelung an. Ausgehend von den herkömmlichen, soeben dargestellten Sparformen haben einige Kreditinstitute eine Vielfalt von Sparplänen entwickelt, die meist aus unterschiedlichen Kombinationsmöglichkeiten der prämienbegünstigten und vermögenswirksamen Anlagen zuzüglich weiterer Boni der Bank bei regelmäßiger längerfristiger Anlage höherer Beträge bestehen. Auch eine noch höher verzinsliche Anlage dieser Gelder in Wertpapier-, Investment- oder Immobilienfonds wird angeboten. Je nach Risikobereitschaft, wirtschaftlichen Verhältnissen und Sparziel

1)"was man als W 15er geschenkt bekommt" als Beispiel für speziell auf Wehrpflichtige ausgerichtete Leistungspräsentation der Commerzbank 1975. 2)Diese sind ab einem Aufenthalt von mehr als 6 Monaten in der BRD betroffen; vgl.Brandt,aaO.S.10ff

des Kunden stehen vielfältigste Anlagemöglichkeiten zur Verfügung. Als Beispiel für diese Sparpläne läßt sich das "Erfolgssystem 100" der Deutschen Bank anführen, das je nach Höhe der anzulegenden Gelder 4 Stufen aufweist :

- vermögenswirksames Sparen
- prämienbegünstigtes Sparen
- zusätzlicher Barsparplan mit Bonus ¹⁾
- Wertpapiersparen

Beim Combisparen der Commerzbank lassen sich die Leistungen der staatlichen Sparförderung direkt mit einer Sparbonusgewährung verbinden, ein renditemäßig sehr günstiges Angebot.

Bei diesen Marktleistungspaketen zielt die Strategie der Kreditinstitute darauf ab, eine Kundenbeziehung sukzessive aufzubauen, durch das umfangreiche Verbundprodukt schließlich den gesamten Anlagebedarf des Kunden auf Jahre hinaus abzudecken und auch "Aufstiegsmöglichkeiten" in den Effektenbereich offenzuhalten. Eine durch die vertragliche Laufzeit bedingte langfristige Kundenbindung resultiert aus dieser Marktleistungsstrategie.

Als Nachteil dieses Produkts wird jedoch häufig die teilweise vorhandene Unübersichtlichkeit oder zumindest Vielschichtigkeit dieser Sparpläne und ihrer unterschiedlichen Varianten angeführt. Eine ganze Anzahl von ihnen sind auch nach relativ kurzem Marktleben wieder verschwunden.

Andererseits bietet die Vielfalt der Variationsmöglichkeiten innerhalb eines Plansystems den Vorteil, trotz Standardisierung für jeden Kunden eine individuelle Variante zu finden, die seinen Wünschen und Bedürfnissen hinsichtlich Anlagehöhe und -dauer entspricht.

1) ähnelt dem Sparen mit vereinbarter Kündigungsfrist + Bonus.

In Verwirklichung des Packaginggedankens kann die Bank gleichzeitig die technische Abwicklung des Spargvorgangs durch automatischen Übertrag der Sparbeträge vom Giro- aufs Sparkonto aufgrund eines Dauerauftrags übernehmen oder in einmal vertraglich festgelegter Weise regelmäßig Wertpapiere oder Fondsanteile für den Kunden erwerben, ohne daß dieser noch etwas tun muß. In dieser Hinsicht stellen Sparpläne eine durchaus gelungene Marktleistungsstrategie dar, die der fachlichen Unkenntnis, Bequemlichkeit und Vergesslichkeit des Kunden entgegenkommt und nach Vertragsabschluß alle notwendigen Arbeitsvorgänge ohne sein Zutun abwickelt ¹⁾.

e. Sparbriefe und -obligationen

Sehr erfolgreiche Marketingideen sind die etwa seit 10 Jahren bestehenden Produktschöpfungen Sparbrief und Bankobligation. Diese Anlageformen zwischen Konten- und Wertpapiersparen dienen der mittelfristigen Geldanlage und Vermögensbildung. Sie zeichnen sich durch sehr hohe Verzinsung -ähnlich wie bei festverzinslichen Wertpapieren- und erstklassige Bonität aus, auch entstehen keine An- oder Verkaufs- sowie Verwaltungskosten ²⁾. Bei Sparbriefen gibt es kein Kursrisiko, bei Bankobligationen ist es relativ gering. Diese Papiere werden als Spar- oder Wertpapierurkunden mit konstantem oder steigendem Zinssatz ausgefertigt, wobei sowohl normale Sparbriefe mit jährlicher Verzinsung als auch abgezinste Papiere ³⁾ angeboten werden. Die Laufzeiten liegen bei Sparbriefen zwischen 4 und 6 Jahren; bei vorzeitigem Geldbedarf ist eine 100 %ige Beleihung zu günstigen Konditionen möglich. Bankobligationen haben Laufzeiten von 4 bis

1) was den Nachteil der Unübersichtlichkeit für den Kunden abschwächt. 2) Vgl. Feldbausch: Bankmarketing, S. 101 ff 3) die in ihrem Wert von einem niedrigen Ausgabekurs auf einen festgelegten, höheren Rückzahlungskurs anwachsen.

12 Jahren, ein sofortiger Verkauf der Papiere zum kapitalmarktabhängigen Rückkaufkurs ist jederzeit möglich.

Grund für die Einführung dieser Marktleistung war das Abwandern vieler zinsbewußter Sparkunden in den rentierlicheren Effektenmarkt. Um die Gelder dieser Kunden nicht durch Anlage in öffentliche oder Industrieanleihen zu verlieren, mußte von den Kreditinstituten eine den Obligationen adäquate Anlageform geschaffen werden ¹⁾.

Strategie und Erfolg dieser Marktleistungen basierte auf den bereits angeführten Kriterien

- sehr gute Verzinsung
- Risikofreiheit und weitgehende Kurssicherheit
- Spesen- und Gebührenfreiheit
- Überschaubare, der jüngsten Marktentwicklung angepaßte Laufzeiten

Sparbrief und Bankobligation stellen somit gelungene Versuche dar, kundenorientierte Marktleistungen gegen vielseitige Konkurrenzprodukte zu etablieren ²⁾.

f. Termineinlagen

Termingeldkonten sind eine klassische Marktleistung für die vermögenden Privatkunden und die Firmenkundschaft. Zu Beginn der 70-er Jahre jedoch wurden sie als Reaktion auf den Inflationsschock von vielen Banken als Ausweg und Warteposition für Kunden des "Mengengeschäfts" angeboten ³⁾. Während Termingelder, die sich durch überdurchschnittlich hohe sowie fast ausschließlich individuell vereinbarte Verzinsung und relativ kurze Laufzeiten ⁴⁾ auszeichnen, bisher nur in großen Beträgen ⁵⁾ akzeptiert wurden, nahm man in dieser Situation -der Not gehorchend- bereits Summen

1) Vgl. Meißner, J.: Spargeld-Markt: Noch herrschen die Sparkassen, in Bank und Markt 3/73, S.12ff, siehe auch Küppers, B.: Sparkassenbrief und Sparkassenobligation, in Bank und Markt 1/74, S.11f

2) Vgl. Meißner, ebda.

3) Vgl. Cramer, J.: Wo spart der Sparer morgen, S.5ff

4) 1 bis 12 Monate

5) im allgemeinen über DM 10.000.-

von wenigen tausend Mark zu Termingeldkonditionen herein. Nach Beruhigung der wirtschaftlichen Lage war diese Tendenz sehr bald wieder rückläufig.

Um zukünftig einen Nachfragedruck von Kunden mit Kleinbeträgen ins kostenaufwendige Individualtermingeschäft zu vermeiden, ist es unerlässlich, einerseits die Verzinsung der verschiedenen Sparformen flexibler an die wirtschaftliche Entwicklung zu knüpfen und insgesamt attraktiver zu gestalten, andererseits hochverzinsliche Anlageformen des allgemeinen Privatkundengeschäfts mit akzeptabler Fristigkeit anzubieten. Vor allem das Sparbriefgeschäft -mit guter Verzinsung und verkürzter Laufzeit ausgestattet und eventuell mit an die Einlagenhöhe oder/und -dauer geknüpfte Boni verbunden- ließe sich hier als Kern einer wirksamen marktleistungsstrategischen Maßnahme vorstellen.

Einen anderen Weg ging die Weberbank. Sie kreierte während des Festgeldbooms 1973 ihr "Zeitkonto", ein weitgehend für das allgemeine Privatkundengeschäft standardisiertes Festgeldkonto. Jeder Interessent konnte hier ohne besondere Kontoeröffnungsformalitäten per Scheck, Post oder Bank für 30 bis 365 Tage zu einem über automatischen Anrufbeantworter jederzeit abfragbaren Zinssatz Beträge von DM 5.000.- bis DM 1 Million überweisen. Durch die Standardisierung von Kontoeröffnung, Zinsberatung bzw. -fixierung sowie Geschäftsabwicklung wurde die Rentabilität dieser hochverzinslichen Anlage sichergestellt. Der Erfolg dieser flexiblen und unbürokratischen Produktstrategie: in 10 Monaten über 2.000 neue Kunden mit mehr als DM 32 Millionen Einlagensumme ¹⁾.

1) Vgl. Otto, K.: Wie die Weberbank ihre Produkte würzt, in Bank und Markt 3/74, S.17ff

g. Wertpapier- und Investmentanlagen

Das Wertpapiergeschäft zählt ebenfalls zu den Domänen des Individualgeschäfts. Anfang der 60-er Jahre bemühten sich die Banken jedoch, Effektempots auch im allgemeinen Privatkundengeschäft zu verankern. Während des Wirtschaftsaufschwungs blühte denn auch das Geschäft mit den Klein- und Belegschaftsaktionären und die Bank profitierte von reger Umsatztätigkeit ¹⁾. Die Baisse in der zweiten Hälfte der 60-er Jahre jedoch führte dazu, daß die meisten Kleindepots über lange Zeit hinweg bewegungslos blieben, wodurch die Verwaltungsgebühren über die Einnahmen aus Umsatzprovisionen und Depotgebühren stiegen und auch das Beratungsgespräch des Sachbearbeiters zu teuer für kleine Umsätze wurde ²⁾.

Die Folge des steigenden Kostendrucks war, daß man sich seit Beginn der 70-er Jahre wieder von den Kleindepots zu lösen versucht und dem Kunden teils über Werbebriefe und im Beratungsgespräch, teils durch massive Erhöhung der Depotgebühren eine Umwandlung seiner Wertpapieranlage in Investmentfondsanteile oder die neugeschaffenen Sparbriefe und Bankobligationen nahelegt ³⁾.

Für das Effektenmarketing der nächsten Jahre ergibt sich daher folgende Notwendigkeit:

- klare Trennung des Wertpapiergeschäfts in Großdepots, die ertragsmäßig individuelle Betreuung und Serviceleistungen wie Depotmanagement und Vermögensverwaltung rechtfertigen, und Kleindepots, was bedeuten muß: "Wertpapiergeschäft als ein streng standardisiertes 'Mengengeschäft'. Das heißt in letzter Konsequenz Fonds-Sammelverwaltung" ⁴⁾

1) Vgl. Otto, K.: Wertpapiermarketing an der Wende, in Bank und Markt 1/74, S. 4f; jeder 4. Haushalt hatte Mitte der 60-er Jahre ein Effektempot; Gesamtwert: 90 Mrd. DM

2) Vgl. Meißner, J.: Kundendepots: Noch führen die Kreditbanken die meisten, in Bank und Markt 1/74, S. 5ff

3) Vgl. Leitemann, H.: Kleindepots-zu klein für die Betreuung? in Bank und Markt 1/74, S. 10

4) Vgl. Otto, K.: Wertpapiermarketing an der Wende, S. 5

- ein erfolgversprechender Ansatzpunkt für künftige Strategien wäre somit, zu versuchen, die Zielgruppe der Kleinaktionäre mit standardisierten Wertpapiersparplänen zu reaktivieren und damit eine Aufstockung des jeweiligen Depots zu erreichen. Bei Desinteresse des Kunden wäre eine Umwandlung des Depots in andere, für seine Bedürfnisse -Vermögensbildung, Sparen für Anschaffungen etc.- meist passendere Anlagen anzuregen, eine Aufgabe gezielter Werbung und Beratung!

Günstiger als Anlagen in Aktien oder auch Anleihen ist für die Belange des normalverdienenden Privatkunden der Erwerb von Anteilen an Investment- oder Immobilienfonds. Mangelnde Kapitalhöhe und Fachkenntnis des Kunden auf der einen Seite und geringes Kursrisiko durch breite Streuung sowie kleiner Beratungsaufwand andererseits lassen diese Anlageform besonders geeignet erscheinen. Dementsprechend bieten die Banken auch ein reichhaltiges Angebot an in- und ausländischen Aktien-, Renten- und Immobilienfonds auf dem Markt an. Der Inhaber eines Fondsanteils partizipiert an den Ertrags- und Wachstumschancen der im Fonds vertretenen Unternehmen und erzielt Erträge aus den vereinnahmten Zinsen, Dividenden und realisierten Kursgewinnen. Die technische Abwicklung für die Bank ist -vor allem in der häufig praktizierten Verbindung mit Sparplänen- standardisierbar und damit rationell. Allerdings gilt es bei den Absatzbemühungen im Investmentbereich immer noch, das durch die IOS-Misere angegriffene Image der Fonds wieder aufzupolieren und das bis heute noch nicht völlig beseitigte Mißtrauen gegen Fonds allmählich abzubauen ¹⁾.

1) Vgl.hierzu Feldbausch:Bankmarketing, S.114f

h. Geldanlagen in Münzsammlungen

Auch das Geschäft mit Gold- und Silbermünzen ist ein traditionelles Individualgeschäft. Denkbar wäre jedoch bspw. eine Übertragung des Handels mit Silbermünzen und Sonderprägungen in den Bereich des allgemeinen Privatgeschäfts. Das Angebot eines Sammeldauerauftrags -betreffend alle Neuerscheinungen von DM 5,- Sondermünzen, Olympiamünzen u.ä.- ließe sich als Leistungsstrategie für diese Kundengruppe durchaus vorstellen ¹⁾, wäre auch aufgrund des begrenzten Sortiments standardisierbar und damit ausreichend kostengünstig zu verwirklichen.

4. Produktmarketing im Zahlungsverkehr

a. Übersicht

Im Zentrum der Marktleistungen des Zahlungsverkehrs steht das Lohn- und Gehaltskonto, auch Persönliches Konto, Girokonto oder laufendes Konto genannt. Es ist Voraussetzung und Ausgangspunkt für die Inanspruchnahme der meisten anderen Leistungen des Zahlungsverkehrs. Diese sind:

Barabhebungen, Bareinzahlungen auf eigenes Konto, Überweisungen, Daueraufträge, Abbuchungsaufträge, Euroscheck mit Scheckkarte, Verrechnungsscheck.

Nicht vom eigenen Girokonto abhängig sind:

Einzahlungen auf fremde Konten, Reiseschecks, Sorten

Zunächst sollen diese Marktleistungen kurz dargestellt werden. Anschließend werden Überlegungen zu Marketingmaßnahmen in diesem Geschäftsbereich der Banken festgehalten.

1) Vgl. Feldbausch: Bankmarketing, S. 117

b. Die Marktleistungen im Rahmen des Zahlungsverkehrs

Das Lohn- und Gehaltskonto stellt die Grundlage für die Abwicklung des Zahlungsverkehrs dar. Die Sichteinlagen auf diesen Konten werden nicht oder nur geringfügig verzinst. Kontobewegungen werden dem Konteninhaber durch Auszüge angezeigt, die er selbst abholen oder sich zuschicken lassen kann.

Verfüugungsmöglichkeiten über dieses Konto sind zunächst durch die Barabhebung im eigenen Filialgebäude mit Hilfe einer Auszahlungsquittung und durch die Bareinzahlung mit Einzahlungs- oder Kassenquittung gegeben. Einzahlungen sind auch auf fremde Konten oder von fremden Bankstellen aus problemlos möglich. Der Überweisungsauftrag an die Bank dient der bargeldlosen Übermittlung eines Betrages vom eigenen Konto, das belastet wird, auf das Konto des Geldempfängers, der eine Gutschrift erhält. Damit ist die Überweisung zur Begleichung von Rechnungen verschiedenster Art geeignet. Für regelmäßig und in gleichbleibender Höhe wiederkehrende Zahlungen -z.B. Wohnungsmiete, Versicherungsprämien u.ä.- ist der Dauerauftrag besonders geeignet. Nach einmaliger Auftragserteilung sorgt die Bank dafür, daß die Zahlungen bis zum verabredeten Termin oder Widerruf zeitlich und betragsmäßig korrekt an den gewünschten Empfänger überwiesen werden. Falls regelmäßige Zahlungen in unterschiedlicher Höhe -Strom-, Gas- und Wasserrechnungen, Telefongebühren u.ä.- fällig werden, empfiehlt sich der Abbuchungsauftrag, durch den der Zahlungsempfänger ermächtigt wird, zum verabredeten Termin per Lastschrift den Rechnungsbetrag vom Konto abzubuchen.

Zur sofortigen, bargeldlosen Begleichung von Rechnungen und zur eigenen Refinanzierung außerhalb des eigenen Kreditinstituts dient der Scheck, der in seiner neuen Variante als Euroscheck in Verbindung mit der Scheckkarte zum Allroundzahlungsmittel im In- und Ausland

geworden ist. Mit Scheck und Scheckkarte hängt die Inanspruchnahme des bereits angesprochenen Dispositionskredits zusammen, der ebenfalls auf dem Vorhandensein eines Dispositionskredits basiert. Durch Kennzeichnung des Schecks mit dem Vermerk "nur zur Verrechnung" wird eine Barabhebung durch Unbefugte -bspw. nach Verlust oder Diebstahl- verhindert, da der Verrechnungsscheck nur eine Gutschrift auf ein Konto ermöglicht.

Nicht auf dem Besitz eines Girokontos basieren die für den Reise- und Urlaubsverkehr wichtigen Marktleistungen Reisescheck und Sortengeschäft. Reiseschecks können in unterschiedlicher Stückelung beim Kreditinstitut gekauft werden, sind weltweit und zeitlich unbegrenzt gültig und dienen der Begleichung von Rechnungen aller Art im In- und Ausland sowie zur Refinanzierung. Die Sicherheit des Reiseschecks liegt darin, daß der Inhaber beim Erwerb wie bei der Einlösung seine Unterschrift auf jedem Formular leisten muß, und so ein Mißbrauch durch Unbefugte ohne Unterschriftenfälschung ausgeschlossen ist.

Sorten, d.h. ausländische Barzahlungsmittel werden von Banken in allen gängigen Währungen zu unterschiedlichen An- und Verkaufskursen gehandelt.

c. Marketing im Bereich des Zahlungsverkehrs

Die Marketingstrategien im Zahlungsverkehr verfolgen im wesentlichen 2 Zielrichtungen.

Einmal geht es darum, neue Kunden zu gewinnen. Da der Markt unter den Berufstätigen bereits weitgehend verteilt ist -fast jeder Erwachsene hat bereits ein Girokonto- stellen die Jugendlichen hier die bevorzugte Zielgruppe dar. Nach dem Motto "Girokonto - junges Konto" ¹⁾ bemühen sich Kreditinstitute darum, den Jugendlichen zwischen 15 und 20 Jahren nach Beendigung ihrer Schulausbildung vor oder mit Eintritt ins Berufsleben die Eröffnung eines Girokontos schmackhaft zu machen. Vom Girokonto ausgehend lassen sich

1) Argumentation der Sparkassen bei der Werbung um Jugendliche für Girokonteneröffnung

dann weitere Geschäftsbeziehungen in Richtung Anlage- oder Finanzierungsbereich entwickeln.

Bei den bereits Berufstätigen und Inhabern von Girokonten zielen Marketingstrategien auf eine Intensivierung der Geschäftsbeziehung ab. Viele Kunden nutzen ihr Konto nur einmal im Monat zur baren Gehaltsabhebung, ohne von den vielen Leistungen, die mit einem Girokonto verbunden sein können, Gebrauch zu machen. Dadurch wird das Lohn- und Gehaltskonto für die Bank unrentabel, auch wenn meist ein gewisser Bodensatz an Sichteinlagen, den das Kreditinstitut nutzen kann, darauf verbleibt. Das Angebot attraktiver Kontonutzungsmöglichkeiten, wie sie bereits im Euroschecksystem und Überziehungskredit gegeben sind, sowie informative Werbung und Beratung sind die Mittel, die den Absatzerfolg der Marktleistung Girokonto rentabel werden lassen sollen.

Im Vergleich zum Finanzierungs- und Anlagegeschäft sind die Marketingbemühungen im Bereich des Zahlungsverkehrs allerdings relativ gering. Die hohe Absatzquote mancher Leistungen aus dem Bereich des Zahlungsverkehrs basiert weniger auf gekonntem Marketing sondern resultiert bspw. aus Rationalisierungsmaßnahmen verschiedener Großunternehmen. So wird der Überweisungs- und Dauerauftragsverkehr durch die Umstellung der Fernseh- und Rundfunkgebühreneinzahlung auf bargeldlose Zahlung erheblich gesteigert. Mietzahlungen an größere Immobiliengesellschaften können nicht mehr bar bezahlt sondern müssen überwiesen werden. Andererseits bieten die Banken beim neuen Plus-Sparen einen kostenlosen Abbuchungsauftrag vom Giro- aufs Sparkonto an.

Somit stellen die meisten Marktleistungen im Zahlungsverkehr für den Kunden zeit- und aufwandsparende Vergünstigungen dar, für die aber bisher relativ wenige Maßnahmen der Produktgestaltung und Absatzförderung unternommen wurden.

Eine wesentliche Ausnahme stellt die Entwicklung und Einführung von Euroscheck und Scheckkarte dar ¹⁾. Hier handelt es sich um die gelungene Schöpfung einer

1) Vgl. Weiss, U.: Die Entwicklung der Scheckkarte, in Bank und Markt 1/73, S.13ff, siehe auch Finken, A.: Scheck- und Kreditkarten in der Bundesrepublik, in Bank-Betrieb 10/73, S.384 ff

kunden- und marktbezogenen Bankleistung, die die Vielseitigkeit der Verfügungsmöglichkeiten über das laufende Konto erheblich erweitert hat. Nicht nur die sofortige, bargeldlose Begleichung von Rechnungen sowie die persönliche Refinanzierung bei Banken im In- und europäischen Ausland, sondern auch die jederzeitige Inanspruchnahme des Dispositionskredits wird erst durch diese Bankleistung leichtgemacht¹⁾.

Jedoch lassen sich vor allem im Verkehr mit dem Ausland noch Verbesserungen vorstellen. So sollte der Bekanntheitsgrad des Euroschecksystems im benachbarten Ausland vor allem im Hotel- und Gaststättengewerbe noch erheblich gesteigert werden, um eine noch reibungslosere Abwicklung des bargeldlosen Zahlungsverkehrs zu verwirklichen. Auch würde eine Einrichtung der Möglichkeit, in allen europäischen Ländern den Euroscheck in der jeweiligen Währung auszustellen, die Zahlungsabwicklung mit Nichtbanken durch Entfallen der Kursumrechnung wesentlich erleichtern. Eine weitere Verbesserung des Euroscheckverkehrs im täglichen Umgang wäre durch eine konstruktive Veränderung der Registrierkassen in Kaufhäusern und Einkaufszentren denkbar. Ein Bedrucken der Schecks mit Rechnungsbetrag, Ausstellungsort, Datum und evtl. Scheckkartennummer würde den Zahlungsvorgang beschleunigen und den Aufwand des Kunden auf die Unterschriftsleistung beschränken²⁾.

Für den Reise- und Urlaubsverkehr werben Banken nicht nur für Euroschecks, sondern nach wie vor für die schon länger existierenden Reiseschecks. Durch flexible Abwicklung von Verkauf, Einlösung und Rücknahme nicht benötigter Reiseschecks sowie des Angebots einer Soforthilfe bei Verlust im In- und Ausland wurde ein durchaus marktgerechtes Produkt geschaffen, dessen Bedeutung jedoch seit Erscheinen des Euroschecksystems zurückgegangen ist.

1) Vgl. Abschnitt b. dieses Kapitels
aaO. S. 384

2) Vgl. Finken,

Eine weitere Produktidee im Zahlungsverkehr ist der Kooperationspaß der Commerzbank, der die Zahlungsabwicklung in Frankreich, Italien und Spanien erleichtert. Dies bezieht sich auch auf Scheckausstellungen mit Beträgen über DM 300,-.

Im Bereich des Sortengeschäfts wäre als kundenorientierte und den reibungslosen Geschäftsablauf fördernde Marktleistung die Bereitstellung vorsortierter Sortenpakete in bestimmten Betragsabstufungen denkbar. Dieses dem ständig wachsenden Reiseverkehr angepaßte Leistungsangebot stellte besonders vor Beginn der Haupturlaubszeit eine sinnvolle Ergänzung des Sortiments dar.¹⁾

1) Vgl. Feldbausch: Bankmarketing, S. 122 f

5. Produktmarketing für sonstige Leistungen und Leistungsvermittlungen

a. Übersicht

Neben den Bankprodukten aus den "klassischen" Leistungsbereichen Finanzierungen, Anlagen und Zahlungsverkehr bieten Banken in letzter Zeit verstärkt auch andere Leistungen und vor allem Leistungsvermittlungen zur Ergänzung ihres Sortiments an. Da höchst verschiedenartige und zum Teil sehr bankfremde Produkte an Bankschaltern anzutreffen sind, deren eingehende Betrachtung über den Rahmen dieser Arbeit hinausgehen müßte, sollen hier nur kurz einige charakteristische Angebote aufgezeigt werden. Es sind dies im wesentlichen Bausparverträge sowie Versicherungen, daneben sonstige Leistungen wie Immobilienvermittlung oder das Angebot von Urlaubsreisen.

b. Bausparverträge

Schon fast traditionell ist inzwischen die Zusammenarbeit mit Bausparkassen. Die Bank vermittelt dem Kunden im Rahmen der Baufinanzierung Bausparverträge. "Durch Bausparen erwirbt der Sparer ein Anrecht auf ein zinsgünstiges Darlehen, das den Betrag zwischen der angesparten Summe und der Vertragssumme ausfüllt. Die Zuteilung des Darlehens setzt eine Mindestsparzeit und eine Mindestsparsumme voraus, die bei den einzelnen Bausparkassen unterschiedlich festgelegt sind bzw. errechnet werden. Der Staat fördert das Bausparen durch Prämien bzw. Steuerbegünstigungen" ¹⁾. Marktleistungsgestaltung und Werbung werden von den Bausparkassen selbst durchgeführt, der Vertrieb der Marktleistung erfolgt über das Geschäftsstellennetz des Bankpartners.

1) Grill/Perczynski, aaO. S.124

c. Versicherungen

Verstärkt findet in letzter Zeit das Angebot von Versicherungen statt. Als sinnvolle Erweiterung und Bereicherung der klassischen Marktleistungspalette der Banken sind -auf die Person bezogen- bspw. Lebensversicherungen als Ergänzung zu den bereits vorhandenen Kapitalanlagen eines Kunden vorstellbar.

Im Bereich der Sachversicherungen ließen sich in Verbindung mit der Finanzierung des Wohnungs- oder Hausbaus über cross selling Hausrats- oder Feuerversicherungen am Bankschalter verkaufen. Der Abschluß von Haftpflichtversicherungen in Verbindung mit der Finanzierung eines Kraftfahrzeugs wird bereits seit einigen Jahren praktiziert.

Daneben sind auch eng an Bankprodukte gekoppelte Versicherungsleistungen wie Restschuldversicherungen im Kreditgeschäft als kundenorientierte Erweiterung des herkömmlichen Sortiments angebracht ¹⁾.

Ein weiteres Verbundprodukt dieser Art ist das Investmentsparen mit Versicherungsschutz als "vollgarantierte Anlage" mit Wachstumschancen.

Die Marktleistungsstrategie im Absatz der Versicherungsleistungen beruht somit darauf, den herkömmlichen Bankleistungen verwandte Versicherungsleistungen über cross selling oder beide gemeinsam in Form eines Verbundprodukts anzubieten. Die Banken verkaufen Versicherungen jedoch in den meisten Fällen nicht als Eigenleistung, sondern vermitteln sie für Vertragspartner aus der Versicherungsbranche ²⁾.

1) Vgl. Schulz, H.: Marktstrategie der Restschuldversicherung, in Bank und Markt 2/75, S. 22f; vgl. auch Junker, K. Versicherungen-ein Bankgeschäft, in Bank und Markt 3/73 S. 26f, ebenso Gorn, W.: Der Kunde als Ziel gemeinsamer Bemühungen von Banken und Versicherungen, in Teilzahlungswirtschaft 2/72, S. 3f, vgl. auch Grosse, C.: kunden Bankkundenservice durch Versicherungsangebote, in Teilzahlungswirtschaft 2/72, S. 6

2) Vgl. hierzu Kap. V. II. 2. c. Vertriebswege für Bankprodukte, Franchising!

d. Sonstige Leistungen und Leistungsvermittlungen

Weitere Leistungen, die manche Banken im Rahmen ihrer Produktpolitik ins Sortiment aufgenommen haben, sind die Vermittlung von Wohnungen und Häusern ¹⁾, staatlich begünstigter Hypotheken, aber auch der Verkauf von Briefmarken oder Urlaubsreisen.

Daneben wird am Bankschalter vor allem auch Beratung in bankverwandten Themenbereichen wie Erbschaftssteuer, haus- und grundbesitzrechtliche Fragen oder Rechtsschutz geboten ²⁾.

Diversifikationsmöglichkeiten für das althergebrachte Banksortiment gibt es viele, den Banken bietet sich hier in Zukunft ein weites Betätigungsfeld. Der Bezug zur Aufgabe eines Kreditinstituts und seines Sortiments sollte bei der Auswahl neuartiger Leistungen jedoch nicht gänzlich verloren gehen.

6. Zusammenfassung

Das Marktleistungsangebot im allgemeinen Privatkundengeschäft richtet sich an eine in die Millionen gehende Zahl von Kunden. Dies legt eine Standardisierung und "computergerechte" Gestaltung des Sortiments für diese Zielgruppe nahe.

Ausgehend vom ersten Kundenkontakt, der meist über das Lohn- und Gehaltskonto zustandekommt, richten sich die Marketingbemühungen vornehmlich auf das Kleinkredit- und das Spargeschäft. Im Kleinkreditgeschäft muß es Ziel der Marktpolitik sein, die "Kreditangst" breiter Kundenschichten weiter abzubauen und die Finanzierung höherwertiger Güter als solides und alltägliches Geschäft im Bewußtsein dieser Kundengruppe zu verankern. Durchsichtigkeit und Verständlichkeit der Produktgestaltung müssen wesentliche Bestandteile der Marketingstrategie sein.

1) Vgl. Engelbrecht, J.: Immobilienvermittlung als Bankdienstleistung, in Bank und Markt 4/74, S. 5ff

2) Vgl. Feldbausch: Bankmarketing, S. 123ff

Im Anlagebereich muß flexible Anpassung der Konditionen an die Marktentwicklung die Attraktivität der neuen Sparformen sicherstellen. Neue Marktleistungen wie Sparbrief oder standardisiertes Termingeldkonto verhindern die Abwanderung kleiner Anlagebeträge in den kosten- und beratungsaufwendigen Kapitalmarkt.

Im Zahlungsverkehr solltendurch weitere Forcierung der Automation zügigere Geschäftsabwicklung und eine Reduktion der Kostenbelastung herbeigeführt werden und andererseits durch die Schaffung attraktiver Kontonutzungsmöglichkeiten die Inanspruchnahme rentabler Produkte aus diesem Marktleistungsbereich gefördert werden.

Das Angebot eines umfassenden Haushaltskontos, das cross selling - Möglichkeiten verbessert und auf dem sich alle wesentlichen Bankleistungen niederschlagen, stellt eine -zum Teil schon realisierte- Marktleistungsstrategie der Zukunft dar.

C. Marktleistungspolitik im Individualgeschäft mit dem vermögenden Privatkunden

1. Einführung

Das Individualgeschäft mit dem vermögenden Privatkunden gehört zu den klassischen Arbeitsbereichen der privaten Geschäftsbanken. Unter vermögenden Privatkunden sollen hier im wesentlichen Unternehmer, freiberuflich Schaffende wie Ärzte, Apotheker, Anwälte, Architekten u.ä. sowie leitende Angestellte, Beamte des höheren und gehobenen Dienstes sowie sonstige Personen mit überdurchschnittlichem Einkommen oder Vermögen ¹⁾ verstanden werden, wobei die Abgrenzung zum Marktsegment allgemeine Privatkundschaft jedoch fließend ist ²⁾.

Kunden- und bedarfsorientiertes Geschäftsgebaren wird dieser Zielgruppe gegenüber schon viel länger und in höherem Maße als im allgemeinen Privatkundengeschäft an den Tag gelegt. Dabei handelt es sich jedoch weniger um systematisches, programmierbares Vorgehen, sondern um gezielte individuelle Behandlung des wichtigen Einzelkunden.

Die charakteristischen Marktleistungsbereiche für diese Kundengruppe sind einerseits umfassende Geld- und Kapitalanlagen, zum anderen die sachgerechte Verwaltung des Vermögens durch das Kreditinstitut. Der Kreditsektor ist für diese Zielgruppe von untergeordneter Bedeutung und tritt nur am Rande in Erscheinung. Die im Zahlungsverkehr nachgefragten Leistungen entsprechen in etwa denen im allgemeinen Privatkundengeschäft.

1) Vgl. die Ausführungen in Kap. II. B. 3. a. Die klassischen Zielgruppen im Bankgewerbe 2) Die Festlegung der Einkommens- oder Vermögensgrenze ist willkürlich und Definitionssache; vgl. hierzu auch Feldbausch: Bankmarketing, S. 59 ff

2. Produktmarketing für Finanzierungen

Kreditbedarf kommt in dieser Zielgruppe meist nur vor, wenn ein Kunde eine unvorhergesehene rentable Geldanlage nutzen will, jedoch nicht sofort über flüssige Mittel in ausreichender Menge verfügen kann. Kurzfristige objektbezogene Barkredite dienen hier zur Zwischenfinanzierung, d.h. zur Überbrückung der Zeitspanne, bis der Kunde bspw. aus Verkauf einer anderen Anlage die nötigen Mittel aufbringen kann. Bei bonitätsmäßig einwandfreien Kunden wird von einer Sicherung dieser kurzfristigen Kredite häufig abgesehen, jedoch ist auch der meist durch ein Effektdепot abgesicherte Lombardkredit nicht selten ¹⁾.

Daneben finden auch Avalkredite, d.h. Bürgschaftskredite, bei denen die Bank dem Kunden gegen eine Provision ihren Namen zur Verfügung stellt und Garantie- und Haftungserklärungen für ihn übernimmt, Verwendung.

Entscheidend für die marktorientierte Leistungsdarbietung ist bei Kunden, deren Bonität außer Frage steht, eine flexible und großzügige Bemessung sowohl des Kreditrahmens als auch der Zins- und Provisionskosten. Da im Bereich dieser Zielgruppe häufig sowohl relativ hohes Sachverständnis des Kunden als auch gute Möglichkeiten zum Kosten- und Leistungsvergleich durch Zusammenarbeit mit mehreren Banken gegeben ist, sollte hier sehr viel Fingerspitzengefühl bei der Konditionenbemessung angewendet werden. Da der Kunde für die Bank hauptsächlich von der Anlagengeschäftsverbindung her gewinnbringend ist, sollte die Marktleistung Kurzfristiger Kredit nicht zu ertragsorientiert sondern eher kostendeckend gestaltet werden, da der verhandlungsstarke Großkunde sonst unter Umständen seine Geschäftstätigkeit verärgert zur Konkurrenz verlagert.

1) Vgl. Feldbausch: Bankmarketing, S. 131f

Bei häufigem kurzfristigem Finanzbedarf ließe sich als Produktstrategie die Einrichtung eines ständigen Kreditrahmens vorstellen, der -evtl. gegen feste Absicherung- wie ein Überziehungskredit gehandhabt werden könnte. Auch hier sollte Großzügigkeit bei der Festlegung von Höhe und Verzinsung des Kredits selbstverständlicher und zentraler Bestandteil der Strategie sein.

Längerfristiger Finanzbedarf in größerer Höhe kann bspw. bei Aufbau oder Neueinrichtung von Arzt- oder Anwaltspraxen entstehen. Hier wird das Kreditinstitut neben der Vermittlung der hierfür vorgesehenen staatlichen Sonderkredite und Vergünstigungen Hypotheken, Betriebsmittelkredite u.ä. anbieten. Die Schaffung spezieller Finanzierungsprogramme als Starthilfe speziell für die Zielgruppe der "Aufsteiger" sind ein neues und wohl durchaus chancenreiches Aufgabengebiet der Leistungsentwicklung ¹⁾.

3. Produktmarketing für Anlagen

a. Übersicht

Das Anlagegeschäft steht im Zentrum des Leistungsangebots für die Zielgruppe der vermögenden Privatkunden. Für das Bankmarketing ergibt sich die Aufgabe, eine breitgefächerte Palette von Sach- und Geldwertanlagen nach unterschiedlichen Validitäts- und Stabilitätsgesichtspunkten anzubieten. Dabei gilt es, eine den jeweiligen Kundenbedürfnissen angemessene Mischung von Anlageformen hinsichtlich Liquidität, Wertbeständigkeit und Rentabilität zu schaffen. In Anlehnung an Feldbausch wäre als grobe Richtlinie die Vermögensaufteilung in je

- 1/3 liquide Geldanlagen, wie Termingelder, Gold, kurzfristige festverzinsliche Wertpapiere
- 1/3 weniger liquide Wertpapieranlagen wie Investment- und Immobilienfondsanteile sowie Anleihen
- und 1/3 Anlagen mit geringer Fungibilität, d.h. Immobilien, Kunstwerke, Sammlungen etc.

denkbar ²⁾.

¹⁾Vgl.hierzu Kap.III.D.2. Produktmarketing im Finanzbereich der Unternehmen

²⁾Vgl.Feldb.:Bankm.S.135

Eine derartige Aufgliederung kann jedoch nur ein Anhaltspunkt sein, da eine Bank die effektive Vermögensaufteilung jeweils nach den individuellen Bedürfnissen des Kunden hinsichtlich Risikobereitschaft, gewünschter Anlagedauer u.ä. ausrichten wird.

Die heute angebotene Palette umfaßt sowohl Geldwertanlagen wie Termingelder und festverzinsliche Wertpapiere, die dem Inflationsrisiko ausgesetzt sind, als auch unterschiedlichste Sachwertanlagen wie Aktiendepots, Immobilien- und Investmentfondszertifikate, Immobilien, Beteiligungen, Edelmetalle, Edelsteine, Kunstwerke und sonstige Sammlungen.

b. Termingeldanlagen

Termingelder sind kurzfristige und daher sehr liquide Geldanlagen, deren Höhe, Anlagedauer und Rendite individuell zwischen Bank und Kunden ausgehandelt werden. Es handelt sich dabei meist um große Beträge, die zu relativ hohen Zinsen für einige Monate festgelegt werden.

Das Produktmarketing sollte in diesem Bereich ein gezieltes Angebot der Leistungen an die Kundengruppe durch Informationsbriefe und -broschüren mit den jeweiligen Konditionen und Abwicklungssachen in den Vordergrund stellen und die Inanspruchnahme des Leistungsangebots sowie die Geschäftsabwicklung so einfach wie möglich gestalten. Ein treffendes Beispiel für eine gelungene Produktstrategie auf diesem Gebiet ist das bereits dargestellte Zeitkonto der Weberbank, dessen Markterfolg auf den oben angeführten Kriterien beruhen dürfte.

Marktbedingte Produktänderungen bzw. Konditionenänderungen wie Zinsanhebung oder -senkung der Termingeldsätze sollten im Rahmen eines die Marktleistung flankierenden Produktservices durch einen ständigen Kontakt mit dieser zahlenmäßig überschaubaren Zielgruppe als Information sofort weitergegeben und durch Ratschläge zur Modifikation der jeweiligen Anlage ergänzt werden.

c. Effektdenpots

Effektdenpots können festverzinsliche Wertpapiere, Aktien und Investmentzertifikate enthalten. Festverzinsliche Wertpapiere sind verbriefte Forderungsrechte des jeweiligen Inhabers gegenüber dem Schuldner. Sie haben eine große Bedeutung im Rahmen der verschiedenen Anlagemöglichkeiten für diese Zielgruppe. Pfandbriefe und Kommunalobligationen als Schuldverschreibungen von privaten und öffentlichen Realkreditinstituten haben mittelfristige Laufzeiten. Anleihen, d.h. Schuldverschreibungen von Bund, Ländern, Kommunen, Bahn und Post sowie von Banken und Industrie sind mit langfristigen Laufzeiten und einer festen, relativ hohen Verzinsung ausgestattet. Da im bundesdeutschen Anleiheangebot die Bonität der Schuldner fast durchweg einwandfrei ist, findet die Auswahl anhand des Rückzahlungszeitpunkts und der Rentabilität statt. Das Kreditinstitut tritt beim Effektenkauf oder -verkauf für den Kunden nur als Händler auf, die Gegenwerte der Anleihen fließen dem Schuldner zu und verbleiben nicht dem Kapitalbestand der Bank ¹⁾. Dadurch ergibt sich für das Kreditinstitut ein Zwiespalt, denn rät es dem Kunden zu höherverzinslichen Industrieobligationen, gehen diese Gelder dem eigenen Bestand verloren; empfiehlt es nicht gleichwertige hauseigene Anlagemöglichkeiten, verliert es unter Umständen das Vertrauen des Kunden. Hier wird die Bank wohl auf die Dauer mit objektiver, uneigennütziger und auf die Kundeninteressen ausgerichteter Beratung besser fahren, denn nur so kann sie sich Vertrauen erhalten und damit die Grundlage für eine langfristige Geschäftsbeziehung in verschiedenen Leistungsbereichen schaffen.

Neben festverzinslichen Wertpapieren kommt besonders den Aktien als Sachwertanlage Bedeutung zu. Die Erfolgchancen bei dieser Anlageart - verkörpert in Dividendenhöhe sowie Kursentwicklung - hängen vom Erfolg der

1) mit Ausnahme der bankeigenen Anleihe

jeweiligen Aktiengesellschaft und von der Markt- bzw. Konjunktorentwicklung ab. Damit bietet sich das Geschäft mit der Aktie besonders für einen mehr risikofreudigen Kundenkreis an, der zudem nicht kurzfristig auf die in Aktien gebundenen Mittel zurückgreifen muß¹⁾.

Eine besondere Marktleistung im Rahmen des Aktienhandels stellt das Optionsgeschäft der Banken dar, eine Sonderform des Börsenterminhandels, die seit 1970 zugelassen ist." Eine Option ist das Recht, eine bestimmte Anzahl von Wertpapieren einer bestimmten, zum Optionshandel zugelassenen Aktienart (Optionspapiere) jederzeit während einer der festgelegten Fristen (Optionsfrist) zu einem im voraus vereinbarten Preis (Basispreis) entweder zu fordern oder zu liefern. Der Erwerber der Option zahlt für dieses Recht bei Vertragsabschluß eine Prämie (Optionspreis). Die Höhe des Optionspreises hängt von Angebot und Nachfrage an Optionen, insbesondere von den Kurserwartungen des Optionspapiers und von der Optionsfrist ab²⁾. Durch Optionsgeschäfte ist eine Verringerung des Risikos bei Aktiengeschäften für den Kunden realisierbar.

Neben Obligationen und Aktien wurden als neue Marktleistung in den letzten 15 Jahren eine Vielzahl von Fonds errichtet. Angeboten werden sowohl Zertifikate aus reinen Rentenfonds, Aktienfonds, Immobilienfonds, aber auch aus gemischten Fonds³⁾. Durch große Streuung innerhalb des jeweiligen Fonds auch auf internationaler Ebene wird das Anlagerisiko vermindert, durch gezielte Auswahl der im Fonds vertretenen Papiere durch Fachleute die Ertragschance relativ hoch gehalten. Diese Marktleistung ermöglicht Standardisierung der Geschäftsabwicklung im Marktsegment der allgemeinen Privatkundschaft, aber auch im Geschäft mit dem vermögenden Privatkunden kommt dieser Leistung Bedeutung zu.

1) Forberg K.: Mehr Goodwill für die Aktie, in Der Volkswirt Beilagenheft zu Nr. 42 vom 10/68, S. 45f

2) Grill, W., Perczynski, H.: Wirtschaftslehre des Kreditwesens, Bad Homburg, Berlin, Zürich 1973, S. 245

3) Bspw.: Inrenta, Investa, Grundbesitz Invest der Deutschen Bank

Grundpfeiler des Wertpapiermarketings sind auf gründlicher Marktanalyse beruhende eingehende und individuelle Beratung durch den Spezialisten sowie laufende Information des Kunden durch Börsen- und Anlagespiegel, Rechenschaftsberichte, Empfehlungen und Erläuterungen der Bankinstitute. Beide Faktoren tragen sich renditemäßig durch die in dieser Kundengruppe üblichen hohen Umsätze.

Eine Weiterentwicklung des Marketing in diesem Bereich wäre eine systematische Kundenansprache und Leistungsdarbietung nach den jeweiligen Kundenwünschen und der Struktur des jeweiligen Depots, ein Effektservice also, der darin bestehen könnte, die vermögenden Privatkunden ab einer bestimmten Depotgröße regelmäßig über Bestand, Wert und Kursentwicklung ihres eigenen Depots zu unterrichten, voraussichtliche Entwicklungen darzustellen und gleichzeitig individuelle An- und Verkaufsvorschläge für das jeweilige Depot zu unterbreiten. Systematisierte aktive Kundenansprache also und nicht passives Abwarten des nächsten Kundenbesuchs.

d. Sonstige Anlagen

Neben den Termin- und Effektenanlagen bieten Kreditinstitute in letzter Zeit verstärkt weitere, z.T. branchenfremde Leistungen im Anlagebereich. Hierzu zählen bspw. Anlagen in Immobilien, die hohe Wertbeständigkeit aber nur geringe Mobilität aufweisen ¹⁾, Beteiligungen an Unternehmen –was ebenfalls nur als langfristige Alternative sinnvoll ist und in Frage kommt– sowie Angebot oder Vermittlung von Sammlungen verschiedenster Art ²⁾. Dies sind fast ausschließlich spezielle Einzelgeschäfte, bei denen das Kreditinstitut nur vermittelnde Funktion einnimmt.

1) Vgl. Engelbrecht, J.: Immobilienvermittlung als Bankdienstleistung, in Bank und Markt 4/74, S 5f

Größere Bedeutung kommt Anlagen in Edelmetallen und Edelsteinen sowie in Gold- und Silbermünzen zu. Hierbei handelt es sich um fungible, wertbeständige und zu Marktpreisen bewertbare Anlagemöglichkeiten, die im Leistungssortiment der Banken in den letzten Jahren verstärkt berücksichtigt wurden und noch in zunehmendem Maße Beachtung finden dürften. Vorstellbare Marktleistungsangebote wären in diesem Bereich sowohl komplette Sammlungen gängiger Stücke als auch Abonnements auf Neuerscheinungen im Bereich der Münz- und Medaillenprägungen. Mit diesen Leistungen zusammenhängend bietet sich die Verwahrung der Sammlungen sowie die regelmäßige Information über Neuerscheinungen an.

4. Produktmarketing im Zahlungsverkehr

Im Bereich des Zahlungsverkehrs werden der vermögenden Privatkundschaft im wesentlichen die gleichen Leistungen angeboten wie den Kunden im allgemeinen Privatkundengeschäft. Neben dem Kontokorrentkonto, das aufgrund vielseitigerer Fachkenntnis und Geschäftstätigkeit des wohlhabenden Privatkunden recht intensiv durch Überweisungsverkehr, Dauer- und Abbuchungsaufträge sowie Euroscheckverkehr genutzt wird, findet auch das keisescheck- und Sortengeschäft rege Nachfrage.

Als besonderes Leistungsangebot speziell für diese Zielgruppe läßt sich die Kreditkarte anführen. Sie wird nur an bonitätsmäßig einwandfreie Kunden vergeben und berechtigt zum bargeldlosen Einkauf bei Vertragsunternehmen wie Kaufhäusern, Hotels, Fluggesellschaften u.ä.. Zwar ist sie in der Bundesrepublik neben der Scheckkarte selten vertreten und auch wenig sinnvoll, kann jedoch bei häufigen Auslandsaufenthalten vor allem im außereuropäischen Raum von Nutzen für die reibungslose Abwicklung des Zahlungsverkehrs sein ¹⁾ und empfiehlt sich daher als Marktleistungsangebot für Kunden, die sich desöfteren geschäftlich oder privat außerhalb Deutschlands aufhalten müssen.

1) Vgl. Finken, aaO. S. 384, ebenso v. Hooven, E.: Kreditkarten - ein geschäftspolitisches Wagnis, in Bank-Betrieb 7/8/67, S. 198 ff

5. Produktmarketing für sonstige Leistungen und Leistungsvermittlungen

Im Mittelpunkt des Bereiches "sonstige Marktleistungen" steht die Vermögensverwaltung, die gerade für die Zielgruppe der wohlhabenden Privatpersonen von größtem Interesse ist. Besonders attraktiv ist diese Leistung für beruflich überlastete Kunden, sachlich unkundige Personen oder noch nicht mündige Personen wie minderjährige Erben. Bei einem ausreichend großen Vermögensbestand ¹⁾ kann zur Regelung der Durchführung der Vermögensverwaltung ein Beratungsvertrag, bei dem der Kunde nach Beratung selbst die Entscheidung über durchzuführende Transaktionen trifft, oder ein Vollmachtsvertrag, bei dem die Bank nach Richtlinien des Kunden entscheidet, geschlossen werden ²⁾.

Ziel und Inhalt der Produktstrategie muß es hier sein, ein umfassendes Leistungsbündel anzubieten, das die Verwahrung und Verwaltung aller Vermögensteile des jeweiligen Kunden umfaßt. Durch hohe Sachkenntnis der Berater und individuelles Eingehen auf Sonderwünsche muß die notwendige Vertrauensbasis geschaffen werden, die den betreffenden Kunden zur Übergabe der gesamten Vermögensverwaltung in eine Hand bewegt und der Bank eine feste Bindung des Kunden und damit eine langjährige Geschäftsbeziehung sichert.

Beinhalten sollte ein derartiges Leistungspaket die Überwachung des Barvermögens sowie Zinsabrechnungen und Verbuchungen, die Führung des Effektendepots mit allen hier anfallenden Verwahrungs- und Verwaltungstätigkeiten, die Interessenvertretung bei Beteiligungen, Hauptversammlungen u.ä., die Verwahrung wertvoller Sammlungen, aber auch vielseitige Beratung des Kunden unter allen relevanten Ertrags-, Risiko- und Steuergesichtspunkten ³⁾

1) Nach Feldbausch mindestens DM 300.000.- ohne Grundbesitz; vgl. Feldbausch: Bankmarketing, S. 151

2) Vgl. Ders. ebda. S. 151 ff

3) Vgl. Ders. ebda.

Die Kreditinstitute sollten beim Angebot dieser Produktpalette bestrebt sein, alle in Frage kommenden Teilleistungen so weit wie möglich in einer Abteilung zu vereinigen oder zumindest eine reibungslose Zusammenarbeit zwischen den betroffenen Abteilungen zu garantieren, um die Möglichkeiten des cross selling zu optimieren und die Abwicklung der Gesamtvermögensverwaltung zu vereinfachen.

Neben der Vermögensverwaltung wird die gezielte Beratung in steuerlichen Fragen sowie die Vermittlung von bankverwandten Leistungen angeboten. Die Beratung in Steuerfragen wird sowohl anhand von Broschüren ¹⁾ als auch durch das individuelle Gespräch mit dem Spezialisten ermöglicht. Hier liegt noch ein weites Betätigungsfeld für die Entwicklungen von Strategien und Marktleistungen, wobei sich enge Zusammenarbeit mit Steuerberatungs-, Wirtschaftsprüfer- und Anwaltsbüros oder auch -bei entsprechender Nachfrage- die Einrichtung eigener Abteilungen anbietet.

Im Rahmen der Leistungsvermittlungen sind wie im allgemeinen Privatkundengeschäft auch für diese Zielgruppe Angebote von Bausparverträgen sowie von Versicherungen verschiedenster Art zur Ergänzung des herkömmlichen Sortiments von Interesse. Enge Zusammenarbeit mit Bausparkassen und Versicherungsgesellschaften erleichtert das Angebot und den Verkauf dieser an sich bankfremden Leistungen. Die Entscheidung, ob es nur bei einer Leistungsvermittlung bleiben soll oder eine Übernahme von Versicherungsleistungen ins eigene Sortiment angestrebt wird, hängt dabei vom angestrebten Geschäftsvolumen ab ²⁾.

1) bspw. "Ratgeber" der Deutschen Bank hinsichtlich Haus- und Grundsteuer- sowie Erbschaftsfragen

2) Auch die Gründung von Tochtergesellschaften zum Verkauf branchenfremder Produkte bietet sich an; vgl. hierzu Kap.V.B.2.c. Analyse verschiedener Vertriebswege; Vgl.auch Juncker, K.: Versicherungen-ein Bankgeschäft, in Bank und Markt 3/73, S.26f, ebenso Grosse: Runder Bankkundenservice durch Versicherungsangebote, in: Teilz.Wirtschaft 2/72, S.6

6. Zusammenfassung

Die Zielgruppe der vermögenden Privatkunden ist relativ klein und überschaubar. Kundenorientiertes Verhalten haben Banken dieser Kundengruppe aufgrund ihrer Bedeutung von jeher entgegengebracht. Individuelle Verhältnisse und Probleme machen gezielte Beratung und Leistungsgestaltung in ungleich höherem Maße als im allgemeinen Privatkundengeschäft nötig. Daher ist ein standardisierbares und systematisierbares Leistungsangebot für dieses Marktsegment nur sehr bedingt vorstellbar und zu realisieren.

Die Schwerpunkte der Geschäftstätigkeit mit dieser Kundengruppe liegen auf dem Anlagebereich und dem Gebiet der Vermögensverwaltung. Ziel der Produktstrategien in beiden Geschäftsbereichen muß hier die Schaffung von komplexen, vielseitigen Leistungsbündeln sein, die Modifikationsmöglichkeiten zur individuellen Abstimmung der Leistungsbestandteile auf die speziellen Verhältnisse des jeweiligen Kunden bieten und somit eine umfassende Problemlösung ermöglichen.

D. Marktleistungspolitik im Firmenkundengeschäft

1. Einführung

Das Firmengeschäft als der zweite klassische Arbeitsbereich der privaten Geschäftsbanken wird mit Personengesellschaften, Kapitalgesellschaften und öffentlichen Unternehmen abgewickelt. Hierunter fallen sowohl kleine und kleinste Handels- und Gewerbebetriebe als auch größere und größte Industrie- und Dienstleistungsunternehmen. Abgrenzung und Größengliederung können nach Umsatzvolumen oder Beschäftigtenzahl vorgenommen werden ¹⁾.

Je nach Größe und Bedeutung der betroffenen Firmen wird sich auch die Intensität der kundenbezogenen Bemühungen und besonders der Ausgestaltung und Darbietung des Leistungsangebots richten. Während für große Unternehmen jede Marktleistung individuell abgestimmt und weitgehend "maßgeschneidert" wird, kann mittleren Unternehmen nur "Maßkonfektion" und kleinen Betrieben "Massenkonfektion" geboten werden ²⁾. Ähnlich wie im Bereich der Privatkunden ist auch hier eine Abstufung hinsichtlich Standardisierbarkeit, Automatisierbarkeit und Beratungsaufwand je nach Volumen des voraussichtlichen Geschäfts angebracht. Die Standardisierung und Automation wird bei den ca. 600.000 bundesdeutschen Unternehmen jedoch nicht den gleichen Grad erreichen können wie beim Geschäft mit den über 20 Millionen privaten Haushalten, da selbst bei kleinen Firmen sehr viel unterschiedlichere Bedürfnisse als im allgemeinen Privatkundengeschäft bestehen. Das Firmengeschäft wird somit generell durch höhere Individualität gekennzeichnet; differenzierterer Leistungsgestaltung, hohes Fach- und Spezialwissen der Kundenberater sowie die große Bedeutung guter persönlicher Beziehungen zwischen den Verhandlungs- und Geschäftspartnern aus Bank und Unternehmen sind dessen charakteristische Merkmale ³⁾.

1) Vgl. Feldbausch: Bank-Marketing in den siebziger Jahren, S.139ff, ebenso Feldbausch: Bankmarketing, S.68 ff

2) Vgl. Feldbausch: Bankmarketing, S.68 3) Vgl. Cramer, J.: Marketing für das Firmengeschäft? in Bank und Markt 5/75 S.5f

Diese Merkmale haben jedoch auf der anderen Seite bisher dazu geführt, daß auch im Firmengeschäft -ähnlich wie im Geschäft mit dem vermögenden Privatkunden- systematische Marketingbemühungen bei weitem nicht in dem Umfang anzutreffen waren wie im allgemeinen Privatkundengeschäft. Die auch im Firmengeschäft härter werdende Konkurrenz zwischen Kreditbanken, öffentlichen und genossenschaftlichen Kreditinstituten zwingt jedoch in den letzten Jahren verstärkt zur weiteren Aufteilung dieses Marktsegments und zur Systematisierung der Bemühungen um die einzelnen Zielgruppen ¹⁾.

Von herausragender Bedeutung im Firmengeschäft ist seit jeher der Marktbereich der Finanzierungen, bisher eine Domäne der privaten Geschäftsbanken. In den letzten 10 Jahren haben jedoch -vor allem im langfristigen Kredit- Sparkassen, Girozentralen und auch die genossenschaftlichen Kreditinstitute erhebliche Marktanteile für sich gewinnen können.

Während der Anlagesektor im Firmenbereich nach wie vor weniger von Interesse ist, haben neben dem Finanzierungsgeschäft vor allem der Zahlungsverkehr, das Angebot sonstiger Leistungen und Leistungsentwicklungen, aber auch das Auslandsgeschäft -als Resultat wachsender internationaler Verflechtungen der Wirtschaft- einen beträchtlichen Zuwachs an Bedeutung zu verzeichnen. Im folgenden soll näher auf die Marketingbemühungen der Kreditinstitute in diesen einzelnen Bereichen eingegangen werden.

1) Vgl. Meißner, J.: Marktanteile im Firmenkredit, in Bank und Markt 5/75, S.12, vgl. auch Otto, K.: Vom Mengengeschäft überrollt? in Bank und Markt 5/75, S.4

2. Produktmarketing im Finanzierungsbereich

a. Übersicht

Das Produktangebot im Finanzierungsbereich umfaßt sowohl herkömmliche Marktleistungen wie Bar- und Kontokorrentkredite, Wechseldiskont-, Akzept- und Avalkredite als auch neu entwickelte Formen wie Privatkredite, Factoring, Leasing oder Handelsketten ¹⁾.

Hauptziel des Marketing in diesem Leistungsbereich ist es, die spezifischen Bedürfnisse des jeweiligen Kunden durch spezialisierte, fachkundige Sachbearbeiter zu analysieren und aus der Vielfalt der Finanzierungsmöglichkeiten diejenige auszusuchen und anzubieten, die für die Belange des Kunden am besten geeignet ist. Da das Angebot an Kreditformen erheblich umfangreicher und unübersichtlicher als im Privatbereich ist, sind beste Sachkenntnis und umfassende, hochwertige Beratung von größter Bedeutung für Gewinnung und Haltung der Kunden dieser Zielgruppe ²⁾.

b. Herkömmliche Kreditformen

Bei Gewährung von Bar-, Kontokorrent- oder Betriebsmittelkrediten wird der Begünstigte ermächtigt, jederzeit im Rahmen des mit der Bank festgelegten Limits Verfügungen zu tätigen. Diese Kredite werden für kurze und mittlere Laufzeiten vergeben, dienen der Ergänzung der unternehmerischen Eigenmittel und eignen sich bei häufig wechselndem Kapitalbedarf oder zur Überbrückung von Saisonbedarf als besonders günstige Finanzierungsform ³⁾.

Die Marktleistungsgestaltung sollte sich -wie im Geschäft mit dem vermögenden Privatkunden- durch großzügige betragliche und terminliche Limitierung auszeichnen. ⁴⁾.

1) Vgl. Feldbausch: Bankmarketing, S. 160ff 2) Vgl. Cramer: Marketing für das Firmengeschäft, S. 5f 3) Vgl. Feldbausch, ebda. S. 162f 4) Was in Zeiten, in denen die Einlagenbestände der Banken die Aktiva deutlich übersteigen, zum Abbau der Einlagenüberhänge beiträgt, und damit dem Kreditinstitut ebenfalls zugute kommt.

Eine variable Bezeichnung der Kreditprogramme je nach Verwendungszweck soll bestimmte Zielgruppen ansprechen und aufmerksam machen. Ein klassisches Beispiel für eine Marktleistungsstrategie auf diesem Gebiet sind die bereits erwähnten für Ärzte oder Anwälte maßgeschneiderten "Praxisfinanzierungen", eine Marktleistung, die von Betrag und Rückzahlungsmodalitäten her genau den Ansprüchen und Bedürfnissen dieser Zielgruppe entspricht.

Beim Wechseldiskontkredit als weiterer klassischer kurzfristiger Kreditform verpflichtet sich die Bank zum Ankauf von einwandfreien Kundenwechseln gegen Zins- und Provisionsbelastung im Rahmen eines ausgehandelten Volumens, während sie beim Akzeptkredit Wechsel bis zum Limit selbst akzeptiert und bei Fälligkeit einlöst. Bei Avalkrediten übernimmt das Kreditinstitut gegenüber Gläubigern für den Kunden eine Bürgschaft ¹⁾ und damit die Garantie, daß dieser seinen Zahlungsverpflichtungen nachkommt.

Die genaue Leistungsausgestaltung und Konditionierung wird nach wie vor fallweise und individuell nach Umfang des Geschäfts sowie Bonität und Verhandlungsmacht des Kunden ausgehandelt.

c. Neugeschaffene Marktleistungen im Finanzierungsbereich

Der zunehmenden internationalen Verflechtung von Wirtschaft und Handel Rechnung tragend haben die deutschen Kreditinstitute besondere Finanzierungsmöglichkeiten für Auslandsgeschäfte entwickelt. Die relativ preisgünstigen Privatdiskontkredite dienen der Abwicklung von Import-, Export- und Transitgeschäften. Gerade in diesem Bereich kann die Bank aufgrund vielseitiger Erfahrungen und Verbindungen dem Kunden ein umfassendes Leistungspaket anbieten und mit Beratung einerseits sowie vollständiger Abwicklung des Zahlungsverkehrs andererseits die Risiken des Auslandsgeschäfts mindern.

1) bspw. bei Zoll-, Fracht- oder Steuerzahlungen

Weitere neue Produkte aus dem Bereich der kurz- und mittelfristigen Finanzierung stellen Factoring und Leasing dar. Sie werden häufig über Tochtergesellschaften der Kreditinstitute abgewickelt.

Beim Factoring erwirbt die Finanzierungsgesellschaft die Forderungen eines Kunden aus dessen Absatzleistungen. Dies kann einmalig oder laufend geschehen. Als Vorteile aus dieser Marktleistung resultieren für den Kunden verbesserte Liquidität sowie personelle Einsparungen durch Entfall der Debitorenbuchhaltung, Mahnungen und Inkassi¹⁾. Da bei den Schuldnern eines Kunden eine Forderungsweitergabe an einen Factor bisher weitgehend auf Ablehnung stößt und Lieferanten daher davon abhält, vom Factoringangebot Gebrauch zu machen, muß hier der Hebel der Marketingmaßnahmen angesetzt werden. Informative verbliche Ansprache sowohl der Lieferanten als auch der Schuldner sollte durch detaillierte Darstellung dieser neuen Finanzierungsform bei den Betroffenen eine günstigere Einstellung gegenüber dieser Marktleistung herbeiführen. Neben der reinen Marktleistung Factoring könnte sodann der Factor bspw. im Verbund die gezielte sachliche Information der einzelnen Schuldner übernehmen. Entscheidend ist jedoch die vorhergegangene Beeinflussung und Veränderung des Images dieser Finanzierungsform.

Die Leasingfinanzierung beinhaltet die Beschaffung von Investitionsgütern aufgrund eines Vertrages mit der Leasinggesellschaft. Die Gesellschaft übernimmt dabei die Finanzierung und behält das Eigentum am betreffenden Investitionsobjekt. Auch diese in der Bundesrepublik erst seit wenigen Jahren häufiger genutzte Finanzierungsform bringt dem Kunden verbesserte Liquidität, Arbeitseinsparung und Risikominderung²⁾ mit allerdings höheren Finanzierungskosten.

1) Vgl. Feldbausch: Bankmarketing, S. 165ff

2) Vgl. Ders. ebda, S. 168ff

Im Bereich der langfristigen Kreditgewährung bieten die Kreditinstitute neben Hypothekenkrediten vor allem spezielle Investitionskredite und -damit verbunden- die Beschaffung von Mitteln aus öffentlichen Kreditprogrammen, die zu besonders günstigen Konditionen für Neu-, Rationalisierungs- oder Erweiterungsinvestitionen gewährt werden. Eingehende Kenntnis der Vielzahl von öffentlichen Kreditangeboten, die Auswahl der jeweils günstigsten Alternative und die Abwicklung der mit der Kreditbeschaffung und -verwaltung anfallenden Tätigkeiten zählen zu den wesentlichen Voraussetzungen für den Absatz dieser vielschichtigen und komplizierten Marktleistungen.

Eine konsequente Systematisierung des Firmengeschäfts ähnlich wie im Geschäft mit dem normalen Privatkunden ist -vor allem im Finanzierungsbereich- nur schwerlich vorstellbar. Unterschiedlichste Voraussetzungen und Bedürfnisse von Seiten der Unternehmen bedingen eine sehr individuelle Behandlung jedes einzelnen Kunden. Diese auf jeden einzelnen Kunden zugeschnittene Behandlung, Leistungsgestaltung und Geschäftsabwicklung im Firmenbereich ist seit jeher in diesem Marktsegment üblich. Firmenmarketing bedeutet somit praktizierte Kundenorientierung, die sich jedoch kaum systematisieren und noch weniger standardisieren läßt.

3. Produktmarketing für Anlagen

Dem Anlagebereich kommt im Firmengeschäft eine erheblich geringere Bedeutung zu als dem Finanzierungssektor. Im wesentlichen sind es zwei Gesichtspunkte, die ein Unternehmen zur Festlegung von Geldanlagen bewegen können. Der erste Grund ist das Vorhandensein von Liquiditätsüberschüssen. Stehen diese kurzfristig, d.h. einige Monate zur Verfügung, bietet sich eine Anlage in Termingeldern ¹⁾ an, bei längerfristig freien Beträgen kann auch der Erwerb von Obligationen angebracht sein.

1) Vgl. Kap. III. C. 3. b. Termingeldanlagen im Geschäft mit dem vermögenden Privatkunden

Der zweite Grund ist ein unternehmenspolitischer, nämlich der gezielte Kauf von Anteilen an einem bestimmten Unternehmen oder einer Unternehmensgruppe. Dies kann durch Aktienerwerb oder Kauf von Beteiligungen geschehen.

Für die Marktleistungspolitik im Termingeldgeschäft gilt das bereits oben angeführte ¹⁾. Beim Angebot von Anleihen, Pfandbriefen u.ä. ist auf möglichst präzise Übereinstimmung der Restlaufzeit dieser Papiere mit dem Zeitpunkt der notwendig werdenden Wiederverflüssigung der Mittel zu achten, um Kurs- und Liquiditätsrisiken zu vermeiden. Der Ankauf von Aktien aus marktpolitischen Gründen ist ein reines Individualgeschäft. Fachkundige, auf jeden Einzelfall ausgerichtete Information und Beratung ist das wesentliche Element im Angebot dieser Marktleistung. Das Gleiche gilt für Beteiligungen. Das Beteiligungsgeschäft ist ein Vermittlungsgeschäft der Bank. Es wird im folgenden nochmals angesprochen.

4. Produktmarketing im Zahlungsverkehr

Die Leistungen des Zahlungsverkehrs nehmen einen Platz von wachsender Bedeutung im Angebot der Kreditinstitute für die Firmenkunden ein. Charakteristisch für diesen Geschäftsbereich ist bei der Firmenkundschaft die Vielzahl der täglich anfallenden Arbeitsvorgänge. Weitesgehende Rationalisierung, besonders mit Hilfe der EDV muß daher als primäre Forderung für die Marktleistungsentwicklung in diesem Arbeitsbereich aufgestellt werden. Das Kontokorrentkonto stellt auch für diese Zielgruppe die Basis des Zahlungsverkehrs dar. Über Haupt- und Unterkonten werden neben den bereits im Privatkundengeschäft angeführten Marktleistungen Scheck-, Wechsel- und Dokumenteninkassi sowie der Einzug von Zinsen und Dividenden abgewickelt.

1) Vgl. Kap. III. C. 3. b. Termingeldanlagen im Individualgeschäft mit dem vermögenden Privatkunden

Wesentliche, an den Kundenbedürfnissen orientierte Marktleistungsentwicklungen sind in diesem Bereich vor allem die Übernahme der bargeldlosen Lohn- und Gehaltszahlungen durch die Banken sowie das Quittungs- und Lastschriftinzugsverfahren zur Begleichung von Rechnungen. Beide Marktleistungen ersparen dem Unternehmen erheblichen Aufwand an Arbeit, sind jedoch für die Kreditinstitute heute noch sehr kostenintensiv. Daher ist es für Banken von größter Bedeutung, gerade im Bereich des arbeitsaufwendigen Zahlungsverkehrs in noch verstärktem Maße auf die elektronische Datenverarbeitung zurückzugreifen, um auch in diesem Sektor rentabel arbeiten und einerseits für das Kreditinstitut kostendeckende, andererseits für den Kunden attraktive Marktleistungen anbieten zu können.

Ein bereits etabliertes kundenorientiertes Produkt auf diesem Gebiet stellt das Angebot von Endlosbändern für den Überweisungsverkehr dar. Hier werden dem Kunden von der Bank maschinell bearbeitbare Überweisungsbänder zur Verfügung gestellt, die dann vom Kunden als Sammelauftrag wieder eingereicht werden. Aus diesem Verfahren resultiert für den Kunden eine erhebliche Arbeitserleichterung und Kostenreduzierung.

Cash-management bedeutet die Übernahme des gesamten Rechnungswesens und Zahlungsverkehrs eines meist auf internationalem Gebiet tätigen Unternehmens durch die Bank oder eine zu diesem Zwecke gegründete Tochtergesellschaft. Aufgabe des cash-managements ist die multilaterale Liquiditätssteuerung und Optimierung der Währungsrechnung zur Vermeidung von Wertstellungsverlusten. Dieses Verfahren bietet vor allem den im Auslandsgeschäft tätigen Großbanken erfolgversprechende Möglichkeiten zukünftiger Marktleistungspolitik.

5. Produktmarketing für sonstige Leistungen und Leistungsvermittlungen

Dieser Geschäftsbereich nimmt in den letzten Jahren erheblich an Bedeutung zu. Das Gewicht liegt zum einen auf einer wachsenden Informations- und Beratungsfunktion der Kreditinstitute in nationalen und internationalen Wirtschafts- und Steuerfragen, zum anderen auf steigender Vermittlungstätigkeit. Vermittelt werden neben Versicherungen verschiedenster Art Immobilien, aber auch unterschiedliche Formen wirtschaftlicher Zusammenarbeit und Verflechtungen wie Kooperationen, Beteiligungen und Fusionen ¹⁾.

Entscheidend für ein erfolgreiches Angebot derartiger Marktleistungen sind genaue Kenntnis und ständige Beobachtung von Branchen- und Marktentwicklung durch Spezialabteilungen des Kreditinstituts. Dabei kommt den Banken die Vielfalt der in- und ausländischen Beziehungen und Kontakte zu Kunden und Geschäftspartnern zugute.

Zu den laufend angebotenen standardisierten Leistungen der Banken auf diesem Gebiet gehören eine Anzahl von Informationsschriften zur Darstellung und Erklärung einzelner Leistungen sowie regelmäßig erscheinende Publikationen über Branchen- und Marktentwicklung im In- und Ausland ²⁾.

Zum Angebot besonders qualifizierter Leistungen wäre bspw. der Aufbau von Spezialabteilungen für wesentliche Vermittlungsbereiche wie Immobilien, Kooperationen oder Beteiligungen denkbar. Zum Beratungs- oder Vermittlungsgespräch könnten somit hochqualifizierte Fachleute zugezogen werden, die in Verbindung mit den jeweiligen Sachbearbeitern der Filialen, die die wirtschaftlichen Verhältnisse und Bedürfnisse des Kunden kennen, eine bestmögliche Problemlösung bieten ³⁾.

1) Vgl. Feldbausch: Bank-Marketing in den siebziger Jahren, S.140f, ebenso Ders.: Bankmarketing, S.183

2) z.B. Wirtschaftsbericht der Deutschen Bank oder Außenhandelsblätter der Commerzbank u.ä.

3) Vgl. Cramer: Marketing für das Firmengeschäft, S.5f

Noch weiter ginge der Aufbau eines ManagementserVICES, der die vorübergehende Zurverfügungstellung von Fachleuten für die Beratung und Unterstützung der Unternehmensleitung beinhaltet ¹⁾. So bieten bspw. die österreichischen Raiffeisenbanken durch eine Tochtergesellschaft der genossenschaftlichen Zentralkasse einen umfassenden Beratungsdienst für mittelständische Unternehmen, der Betriebsanalyse, Sortimentsplanung, Suche von Schwachstellen, Personalvermittlung u.ä. einschließt und somit umfassende Problemlösungen für interessierte Unternehmen ermöglicht ²⁾.

6. Marketing für Auslandsgeschäfte

Die Bankgeschäfte im Außenhandel -klassischer Geschäftsbereich der privaten Kreditbanken- haben an Umfang und Bedeutung mit dem Volumen von Export- und Importsummen zugenommen.

Die wesentlichen Marktleistungen der Kreditinstitute sind hier die Abwicklung des Zahlungsverkehrs, Dokumenteninkassi, Akkreditive sowie verschiedene Finanzierungsformen wie Akzept, Aval- und Rembourskredite, aber auch die Kreditvermittlung über Spezialkreditinstitute ³⁾

Wesentliche Aufgaben der Marketingbemühungen im Auslandsgeschäft sind Risikominderung und umfassende Problemlösung bei der vielschichtigen und komplizierten Geschäftsabwicklung. Das macht eine ständige Anpassung der Geschäftspolitik und insbesondere des Leistungsangebots an die wirtschaftliche, rechtliche und politische Entwicklung der interessanten Märkte notwendig. Die Auswahl eines nach voraussichtlichem Geschäftsvolumen und Rentabilitätsgrad interessanten Kundenkreises und Leistungsangebots sind Voraussetzungen für die erfolgreiche Geschäftsabwicklung ⁴⁾.

1)Vgl.Feldbausch:Bank-Marketing in den siebziger Jahren, ebda., vgl.auch Ders.:Bankmarketing, S.185 2)Vgl. Cramer: Marketing für das Firmengeschäft, ebda.

3)Vgl.Feldbausch:Bankmarketing,S.188, ebenso The Institut of Bankers: Banking in the 70's, London 1970 S.88f

4)Vgl.Zech,J.: Wie man Inlandskunden für Auslandsgeschäfte aktiviert, in Bank und Markt 2/74,S.23f

Für die Marktleistungsstrategien in diesem Bereich kann daher das bereits angeführte ¹⁾wiederholt werden: Individuelle, komplexe und komplizierte Geschäftsvorgänge und Probleme verlangen zu ihrer Lösung mehr und mehr das Vorhandensein von Sonderabteilungen und Spezialisten. Nur sie können für jeden Einzelfall günstige, auf den speziellen Kunden bezogene Lösungsmöglichkeiten finden ²⁾.

Intensivierung und Ausweitung der Zusammenarbeit mit zuverlässigen Partnerinstituten erleichtern diese Aufgabe und ermöglichen eine reibungslosere und kostengünstigere Abwicklung.

7. Zusammenfassung

Die Zielgruppe der Unternehmen ist ähnlich wie die der vermögenden Privatkunden zahlenmäßig relativ klein, jedoch wirtschaftlich von außerordentlicher Bedeutung für die Kreditinstitute. Eine ausgesprochen kundenorientierte, jedoch in noch höherem Maße als bei den vermögenden Privatkunden individuelle und auf den jeweiligen Einzelfall ausgerichtete Marktleistungspolitik charakterisiert das Verhalten der Banken gegenüber den größeren Firmenkunden. Standardisierung und Systematisierung der Marktleistungen ist aufgrund der spezifischen Besonderheiten jedes einzelnen Geschäftsvorfalles -mit Ausnahme des Bereichs Zahlungsverkehr- weitgehend ausgeschlossen.

Die Schwerpunkte der Geschäftstätigkeit liegen auf dem Finanzierungssektor, die Abwicklung des Zahlungsverkehrs sowie sonstige Leistungen und Leistungsvermittlungen vor allem auch im Auslandsgeschäft nehmen an Bedeutung zu.

Im Finanzierungsbereich wird es Aufgabe zukünftiger Marketingmaßnahmen sein, die neuen Finanzierungsformen Factoring und Leasing in größerem Umfang publik zu machen.

1) Vgl. Abschnitt 5. sonstige Leistungen und Leistungsvermittlungen im Firmengeschäft 2) Vgl. Zech, aaO. S. 23f

Der Zahlungsverkehr verlangt wie im allgemeinen Privatkundengeschäft weitergehende Rationalisierung. Das Angebot arbeitssparender automationsgerechter Leistungen sowie die Entwicklung neuer cash-management-Systeme zur Abwicklung des internationalen Zahlungsverkehrs werden die Produktstrategien der nächsten Zukunft in diesem Bereich bestimmen.

Auf dem Gebiet der sonstigen Leistungen und Leistungsvermittlungen sowie des Auslandsgeschäfts werden komplexe, auf die jeweiligen Verhältnisse abgestimmte Leistungsbündel zur Lösung der vielschichtigen Probleme das Sortiment der kommenden Jahre bestimmen.

Nur wesentliche Grundsätze des kundenorientierten Verhaltens der Banken im Firmengeschäft konnten an dieser Stelle angesprochen werden. Die ausgeprägte Vielfalt und Unterschiedlichkeit der auftretenden Probleme macht eine tiefergehende Detailuntersuchung derartiger Spezialgebiete im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich.

IV. DIE BEDEUTUNG DER MARKTBEARBEITUNGS- POLITIK IM RAHMEN DES BANKMARKETINGS

=====

A. Bedeutung der Kommunikation - Definition und Abgrenzung ihrer Teilbereiche

1. Bedeutung der Marktbearbeitungspolitik im Bankgewerbe

Dem Bankbetrieb stellen sich -im Verhältnis zu Industrie und Handel- sowohl im Hinblick auf seine Stellung in der Öffentlichkeit und zur Öffentlichkeit als auch hinsichtlich der Beschaffenheit und Darbietungsmöglichkeiten der Marktleistungen besondere Schwierigkeiten. Die Meinung und Einstellung Breiter Kreise der Öffentlichkeit zu Kreditinstituten und hier vor allem zu den privaten Geschäftsbanken wird durch althergebrachte Vorurteile ¹⁾ und zum Teil erhebliche Unkenntnis über Wesen und Art eines Bankbetriebs und seines Leistungsangebots belastet. Verschärft wird diese Problematik noch durch die weitreichende Abstraktion und die daraus resultierende fehlende Anschaulichkeit der Marktleistungen.²⁾ Die objektive Homogenität vieler Dienstleistungen und Sortimente erschwert eine deutliche Abgrenzung und Profilierung der einzelnen Kreditinstitute und ihrer Angebotspalette.³⁾

Um diesen besonderen Gegebenheiten im Bankgeschäft gerecht zu werden und die durch das althergebrachte Bankenimage und den spezifischen Charakter der Bankprodukte entstandenen Probleme abzubauen, kommt dem Bereich der Marktbearbeitung im Rahmen des Marketingmix wesentliche Bedeutung zu.

1) Häufig wird behördlicher Charakter der Banken und Machtmißbrauchsrisiko angeführt 2) Vgl.: Richebächer, K.: Werbung-zwischen Image und Verkauf, in Sonderbeilage zum Volkswirt Nr. 42 v. 10/68, S. 11f 3) Vgl. Floss, E.: Öffentlichkeitsarbeit im Bankwesen, Frankfurt 1974, S. 33ff, ebenso Ders.: Die Öffentlichkeitsarbeit der Kreditinstitute, in Handbuch der Bankenwerbung, S. 335

2. Definition und Abgrenzung der Teilbereiche der Marktbearbeitungspolitik

Die Definition und Abgrenzung der 3 Teilbereiche der Marktbearbeitungspolitik -Öffentlichkeitsarbeit, Werbung, Verkaufsförderung- soll wie folgt vorgenommen werden:

Öffentlichkeitsarbeit oder Public Relations sind als "...das bewurte und legitime Bemühen um Verständnis sowie um Aufbau und Pflege von Vertrauen in der Öffentlichkeit" zu verstehen ¹⁾. Public Relations "...beziehen sich auf Personen und Institutionen, d.h. auf die Öffentlichkeit, sollen Verständnis aufbauen, sollen Vertrauen in der Öffentlichkeit gewinnen,"und arbeiten zumeist langfristig in Richtung Image-Aufbau²⁾.

Demgegenüber sollen unter Werbung "...alle Maßnahmen, die auf die unmittelbare Auslösung eines Kaufentschlusses oder auf die Inanspruchnahme von Dienstleistungen abzielen", verstanden werden ³⁾. "Werbung bezieht sich auf Produkte und Märkte, soll verkaufen helfen, soll Marktanteile gewinnen und erhalten helfen" und arbeitet daher in Richtung Käufer für ein bestimmtes Produkt ⁴⁾.

Verkaufsförderung oder Sales Promotion sind "...Absatzaktivitäten, die sowohl das persönliche Verkaufsgespräch als auch die Werbung ergänzen und koordinieren, bzw. helfen, sie effektiv zu machen" ⁵⁾. Verkaufsförderung beinhaltet somit "...alle in einer Funktion zusammengefaßten Maßnahmen der Unternehmung zu 'Unterstützung und Beeinflussung ihrer Absatzhelfer und Absatzmittler'"⁶⁾.

Öffentlichkeitsarbeit ist somit der Werbung und Verkaufsförderung vorgelagert, dient dem Aufbau und der Pflege des gewünschten Images und soll Wohlwollen und Vertrauen zum eigenen Institut in der Öffentlichkeit schaffen.

1)Definition des Ehrenrates der DPLG: in:Floss,E.:Öffentlichkeitsarbeit im Bankwesen,S.32, ebenso vgl.Wolf,H.: Public Relations, in Handb.d.Bankenwerbung,S.137ff

2)Definition von Dr.A.Oeckl, in:Floss: Öffentlichkeitsarbeit im Bankwesen,S.31f,ebenso Ders.:Die Öffentlichk.-arb.d.Kreditinst.,S.338, vgl.auchWolf,aaO.S.138, ebenso Cramer:Bankmarketing,S.63 3)Floss:Öffentl.k.arb. im Bankwesen,S.32, vgl.auch Wolf,aaO.S.137 4)Floss:Öffentlichk.arb. im Bankw.,S.31, ebenso Wolf:aaO.S.138

5)Erwand,J.: Verkaufsförderung, in Handbuch der Bankenwerbung,S.147 6)Ders.aaO. S.148

Werbung will gezielt Aufmerksamkeit und Interesse an bestimmten Produkten wecken, während Verkaufsförderung, ihrerseits wieder der Werbung nachgelagert, am Point of Sale die Aufgabe hat, den Geschäftsabschluß zu begünstigen.

B. Öffentlichkeitsarbeit

1. Lageanalyse und Aufgabenstellung für die Öffentlichkeitsarbeit

a. Lageanalyse

Kreditinstituten -und unter diesen vor allem den Großbanken- wurde und wird heute noch von großen Teilen der Bevölkerung Mißtrauen entgegengebracht. Die Kompliziertheit der bankbetrieblichen Vorgänge, verbunden mit geringer Informationsbereitschaft und oft unnötiger Geheimniskrämerei der Banken führten dazu, daß vor allem der heute im allgemeinen Privatkundengeschäft umworbene Teil der Öffentlichkeit wenig oder kein Wissen über Bankgeschäfte oder auch nur grundlegende Zusammenhänge eines Bankbetriebes aufweist. Die grundsätzliche Ausrichtung der Privatbanken auf das Geschäft mit Großkunden und die für diesen Kundenkreis errichteten "Marmoraläste" der Banken führten zu einer skeptischen, voreingenommenen Grundhaltung des "kleinen Mannes" gegenüber dieser Institutsgruppe, was die Aufnahme von Geschäftsbeziehungen zunächst beträchtlich erschwerte ¹⁾. Während Sparkassen und Volksbanken traditionell auf diesen Kundenkreis eingestellt waren und sich in der Prägung ihres Erscheinungsbildes frühzeitig auf die Zielgruppe der normalen Privatkunden ausgerichtet hatten, lastet den privaten Geschäftsbanken auch heute noch ein wenig das Image des Exklusiven, etwas Mysteriösen, Hochmütigen und Spekultativen an ²⁾.

Inflation, Weltwirtschaftskrise und Währungsreform, politische Diffamierung-während der Zeit des Nationalsozialismus durch die Regierung, heute durch linke Extremisten- sowie wenig qualifizierte und häufig

1)Vgl.Floss:Öffentlichkeitsarbeit im Bankwesen,S.37ff, ebenso Küppers:Marketing bei Kreditinstituten,S.74

2)Vgl.Wolf,aaO.S.141, ebenso Ost,F.: Die Banken auf dem Weg in die Welt von morgen, in Handbuch der Bankenwerbung, S.348

unsachliche Pressestimmen haben das ihre dazu beigetragen, das negative Image des Bankengewerbes in der breiten Bevölkerung noch zu verfestigen ¹⁾. Selbst um Objektivität bemühte Kritiker weisen mit Bedenken auf die ständig wachsende Machtkonzentration und das Fehlen von Kontrollmöglichkeiten über diese Macht hin ²⁾.

b. Aufgabe der Öffentlichkeitsarbeit

Mit dem Wirtschaftswachstum der Nachkriegszeit und der Veränderung der Sozialstruktur haben weite Bevölkerungskreise eine wirtschaftliche und politische Bedeutung erlangt, die es in den vergangenen Jahrzehnten für die Banken immer zwingender werden ließ, auf die Unkenntnis, Vorurteile und wachsende Kritik dieser Bevölkerungskreise einzugehen und sich in zunehmendem Maße damit auseinanderzusetzen.

Grundaufgabe der Öffentlichkeitsarbeit im Kreditgewerbe muß es daher sein, durch uneigennützige Informationsbereitschaft und Offenheit die Fehler und Unterlassungsünden der Vergangenheit auszugleichen und das Bankengewerbe und seine Leistungen realistisch darzustellen ³⁾. Sachliche und verständliche Information der Öffentlichkeit über Stellung und Funktionen der Banken in Wirtschaft und Gesellschaft soll das negative Erscheinungsbild des Unmenschlichen, Übermächtigen und Unkontrollierbaren stufenweise zugunsten eines freundlicheren und realitätsnahen Images abbauen ⁴⁾. Nicht die Demonstration von Macht sondern die ihrer sinnvollen Anwendung muß im Vordergrund stehen.

Die unnahbare Bank und der bürokratische Schalterbeamte müssen in ihrem Erscheinungsbild vermenschlicht werden, sie sollen als gleichberechtigte Geschäftspartner, nicht als Behörde oder Vorgesetzte angesehen und akzeptiert werden ⁵⁾.

1) Vgl. Wolf, aaO. S. 141 2) Vgl. Cramer: Bankmarketing, S. 64
3) Vgl. Floss: Die Öffentlichkeitsarbeit der Kreditinstitute, S. 333 4) Vgl. Hodges/Tilman, aaO. S. 2f
5) Vgl. Floss, ebda.

Durch aktive, sachliche und uneigennützige Publizität Vertrauen zu schaffen, ein freundliches Image aufzubauen, das Vertrauen und das gute Image zu pflegen und langfristig zu erhalten ist grundlegender Ansatzpunkt und zentrale Aufgabe jeder Öffentlichkeitsarbeit!

2. Träger, Ziele und Mittel der Öffentlichkeitsarbeit im Bankengewerbe

a. Die Träger der Öffentlichkeitsarbeit und ihre Zielsetzungen

Träger der Öffentlichkeitsarbeit sind einmal die Fachverbände der einzelnen Institutgruppen, zum anderen die verschiedenen Kreditinstitute selbst.

Die Fachverbände -im Bereich des privaten Kreditgewerbes bspw. der Bundesverband deutscher Banken- haben bisher in der Öffentlichkeit ein ähnlich schlechtes Image wie die einzelnen, von ihnen vertretenen Institute. Auch sie müssen sich mangelnde Aufgeschlossenheit, und zu konservatives Verhalten vorwerfen lassen und stehen Mißtrauen und Vorurteilen in breiten Kreisen der Bevölkerung gegenüber.

Ansatzpunkt der Öffentlichkeitsarbeit der Verbände ist daher die Kritik, die den jeweils vertretenen Instituten in ihrer Gesamtheit entgegengebracht wird ¹⁾. In den vergangenen Jahren nahmen die Verbände daher verstärkt den Kampf gegen Unkenntnis und Vorwürfe auf.

Grundsätzliches Ziel der Public Relations-Bemühungen der Verbände ist die Verdeutlichung von Wesen und Stellung des gesamten Kreditgewerbes im Rahmen von Wirtschaft, Gesellschaft und Politik. Durch permanente Unterrichtung und sachliche Information der Öffentlichkeit über Struktur, Aufgaben und Leistungen des Verbandes und seiner Mitglieder sollen ungerechtfertigtes Mißtrauen und Vorurteile bei den Bezugsgruppen ausgeräumt und mehr Verständnis und Goodwill für das

1) Vgl. Ost, aaO. S. 347ff, ebenso Floss: Öffentlichkeitsarbeit im Bankwesen, S. 67

gesamte Bankengewerbe und seine Arbeit gewonnen werden ¹⁾. Die Verbände versuchen damit, den Boden für die Öffentlichkeitsarbeit und Werbung der durch sie vertretenen Banken zu bereiten und damit den erfolgreichen Einsatz des jeweiligen institutsindividuellen Marketing-instrumentariums erst zu ermöglichen.

Die zweite Zielrichtung der Verbandsarbeit ist die Selbstprofilierung der jeweiligen Gruppe und ihre deutliche Abgrenzung zu den Konkurrenzverbänden und -instituten. Systematischer Aufbau und Pflege eines spezifischen Images für den jeweiligen Verband und seine Mitglieder soll vor allem durch engen Kontakt mit der Presse sowie durch regelmäßige Anzeigenkampagnen sichergestellt werden. Als Beispiel sei wiederum der Bundesverband deutscher Banken angeführt:

Seit etwa 10 Jahren betreibt er Public Relations Arbeit und Gemeinschaftswerbung. In den ersten Jahren standen reine Sachinformationen über einzelne Bankleistungen im Vordergrund ²⁾. Ziel dieser Aktionen war eine deutliche Profilierung innerhalb der Kreditwirtschaft und der Versuch, "...die psychologische Distanz weiter Bevölkerungskreise gegenüber den Banken zu verkleinern, den weitverbreiteten Hauch von Exklusivität und Vornehmheit, der dem Bankenimage anhaftete, abzubauen" ³⁾. Die Betonung der Aussagen lag auf dem Begriff "meine Bank" mit dem Ziel, die Selbstverständlichkeit der Institution Bank und einer Geschäftsverbindung zu ihr zu verdeutlichen und breite Bevölkerungsschichten an einer Zusammenarbeit zu interessieren.

1970 erfolgte ein einschneidender Wandel in der Argumentation. Während bis dahin die Verdeutlichung der Bankleistungen und die Gewinnung neuer Kundengruppen im Mittelpunkt stand, rückte nun die sachliche Information über die politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftspolitischen Interessen der Banken in den Vordergrund ⁴⁾.

1) Vgl. Floss: Öffentlichkeitsarbeit im Bankwesen, S. 68, ebenso Cramer: Marketing im Bankbetrieb, Frankfurt 1970, S. 74ff. 2) zunächst über Banksparen, dann über das gesamte Leistungsangebot. 3) Ost, aaO. S. 352, vgl. auch Cramer: Bankmarketing, S. 64f, ebenso Floss: Öffentlichk. arb. im Bankwesen, S. 69ff. 4) Vgl. Ost, ebda. S. 354

Zunächst wurde nur eine kleine Gruppe von Opinionleaders jedoch schon ab 1971 in zunehmendem Maße die breite Bevölkerung über den Standpunkt der Banken zu ihnen entgegengehaltenen Vorwürfen und Kritikpunkten informiert. Durch offene und klare Stellungnahme zu Themen wie Bankenmacht, Beteiligungspolitik und Aufsichtsratsmandate der Banken u.ä. sollten die zunehmenden Angriffe gegen das private Bankengewerbe abgewehrt und falsche Vorstellungen korrigiert werden ¹⁾.

Wenngleich auch heute noch lange nicht alle Ressentiments und Probleme durch diese Verbandsarbeit ausgeräumt sind, so stellt sie doch einen wesentlichen und erfolgsträchtigen Schritt in Richtung auf das angestrebte Ziel einer durch Sachlichkeit und Vertrauen geprägten Beziehung zwischen Banken und Öffentlichkeit dar und hat somit die Basis für die individuelle Arbeit der einzelnen Institute verbreitert und gefestigt.

Die Zielsetzungen der Öffentlichkeitsarbeit der einzelnen Kreditinstitute decken sich im wesentlichen mit denen der Verbände und basieren auf den bereits erwähnten Grundaufgaben der Öffentlichkeitsarbeit. Auch für das einzelne Institut geht es also grundsätzlich darum, Unwissen, Mißtrauen und Neid abzubauen und Vertrauen zum eigenen Institut zu wecken ²⁾. Jedoch liegen hier die Schwerpunkte etwas anders. Während die Verbände vor allem in letzter Zeit mehr grundlegende, die Summe der Banken betreffende Probleme berücksichtigen geht es den einzelnen Kreditinstituten bei ihren Public Relations Bemühungen zunächst einmal hauptsächlich darum, sich ein positives Institutsimage mit hohem Bekanntheitsgrad aufzubauen und eine "objektive und subjektive Differenzierung zur Konkurrenz" zu erreichen ³⁾.

1) Vgl. Ost, aaO. S. 354, ebenso Floss: Öffentlichkeitsarbeit im Bankwesen, S. 74ff

2) Vgl. Goedecke, aaO. S. 101ff
ebenso Cramer: Bankmarketing, S. 66f

3) Vgl. McGlinn, F.: The Making of an Image, Florida 1969, S. 1-11, ebenso Loup, P.: Marketing Bancaire-Quelle est l'image des produits financiers 'grand public'? in Développement 6/73, S. 34 ff, vgl. auch Herrmanns, aaO. S. 6f

Schaffung eines unverwechselbaren, eigenen Profils und deutliche Abhebung zur Konkurrenz stehen somit als Ziele der institutsinternen Öffentlichkeitsarbeit im Vordergrund.

Zur Erreichung dieser Zielsetzungen haben viele Banken in den letzten Jahren erhebliche Anstrengungen unternommen. Die Kreation von neuen, attraktiven Firmenzeichen und -farben, die Prägung zündender Slogans und die bewußte Imageverlagerung auf bestimmte Bereiche sind wesentliche Bestandteile der Public Relations Strategien.

Darüber hinaus weiten auch die einzelnen Kreditinstitute in letzter Zeit ihr Public Relations Engagement auf Gesellschafts- und Sozialpolitische Problemgebiete aus. Zunehmend werden öffentliche Verantwortung erkannt und verstärkt allgemeine wirtschaftliche und politische Beiträge zur Meinungsbildung angeboten.

Münchmeyer stellt in diesem Zusammenhang folgende Forderungen an die Öffentlichkeitsarbeit der Banken:

- "Die Banken müssen sich offen und unzweideutig zu einer freien Wirtschaft und einem freien Wettbewerb bekennen;
- Banken müssen Pioniere sein, eine Gesellschaft von ökonomisch informierten Bürgern zu schaffen;
- Banken müssen Treuhänder des Vermögens der Öffentlichkeit sein und Beschützer der Geldwertstabilität;
- Banken müssen am technischen und sozialen Fortschritt teilhaben;
- der Bankier muß um einen ständigen Dialog mit dem Publikum bemüht sein;
- der Bankier muß aktiv am Staatsgeschäft, an der Politik und an der Gesellschaft teilnehmen;
- Banken müssen für jedermann offen sein;

1) Neben den bekannten Zeichen von Volksbanken und Sparkassen die neuen der Deutschen Bank, Dresdner Bank, Commerzbank usw. 2) Der charakteristischste: "Wenn's um Geld geht, Sparkasse". 3) Bspw. die Commerzbank auf Auslands-Public Relations, die Dresdner Bank auf Corporate Image. 4) Vgl. o.V.: Was die Bank-Kundschaft von Firmenzeichen hält, in Bank und Markt 1/75 S.13f, vgl. auch Ulbrich, H.: Wenn's um Geld geht...-die Gemeinschaftswerbung der Sparkassen, in Bank und Markt 2/74, S.7f 5) Vgl. Hermanns, aaO. S.6f

- Banken müssen die Notwendigkeit einer systematischen Schulung ihres Personals erkennen;
- Banken müssen für internationale Kooperation und für internationales Verständnis arbeiten;
- die Werbung der Banken muß aus Information bestehen" ¹⁾.

Diese Grundregeln finden in der Öffentlichkeitsarbeit der Kreditinstitute mehr und mehr Beachtung.

Somit verfolgen die Public Relations Bemühungen der Kreditinstitute eine mehrfache Zielfunktion: Meinungsbildung durch Information und Stellungnahme zu wirtschaftlichen und politischen Problemen, Selbstdarstellung und Profilierung zur Abhebung von der Konkurrenz, und durch Aufbau eines günstigen Firmenimages und von Goodwill in der Öffentlichkeit Schaffung einer fundierten Grundlage für den Einsatz der übrigen Marketinginstrumente, -insbesondere für Werbung und Verkaufsförderung- und damit für die erfolgreiche Vermarktung der Bankleistung ²⁾.

b. Mittel der Öffentlichkeitsarbeit

Zur Ansprache der Öffentlichkeit lassen sich grundsätzlich zwei Wege beschreiten: der Einsatz von Massenmedien oder der Kontakt über individuelle Medien ³⁾.

Im Bereich der M a s s e n m e d i e n sind Fernsehen, Rundfunk, Lichtspielhäuser, Außenanschlag und vor allem die Presse von Bedeutung. Werbewirksam gestaltete großformatige Public Relations Anzeigeserien in den überregionalen Tageszeitungen, sowie regelmäßig wiederholte Spots in Funk und Fernsehen dienen der Kontaktaufnahme mit der breiten Öffentlichkeit und der Erhöhung des eigenen Bekanntheitsgrades ⁴⁾.

1) Münchmeyer, A.: The public Image of European Banking; Vortrag vom 12.6.70, Wien, deutsches unveröffentlichtes Manuskript, S.2-4, zitiert in Floss: Öffentlichkeitsarbeit im Bankwesen, S.15f 2) Vgl. Floss, ebda. S.29ff

3) Vgl. Floss, ebda. S.42; Ders.: Die Öffentlichkeitsarbeit der Kreditinstitute, S.339ff 4) Vgl. German, D.: The Banker's Complete Guide to Advertising - Business Development - Public Relations, Boston/Mass. 1966, S.187ff vgl. auch Goedecke, aaO. S.102f

Beste Beziehungen und permanenter Kontakt zu Pressevertretern und Wirtschaftsredaktionen in Funk und Fernsehen sind ausschlaggebend für eine wirksame Durchführung der Öffentlichkeitsarbeit.¹⁾

Die Kontaktpflege zu den Kommunikationsträgern wird durch Einrichtung einer Pressestelle oder eines Pressedienstes der regelmäßig Informationen und Stellungnahmen zu wirtschafts- und konjunkturpolitischen Themen, zur Entwicklung von Effekten- und Währungskursen oder zur Kapitalmarktzinspolitik anbietet, ermöglicht. Entscheidend ist der dauerhafte Wille zur Kooperation mit den Vertretern der Medien, deren Multiplikatorwirkung im Positiven wie im Negativen gar nicht zu überschätzen ist.²⁾

Stete Bereitschaft zu Auskünften, Pressekonferenzen und Interviews – nicht nur auf höchster Ebene sondern bis in den regionalen Bereich hinein³⁾ – sowie eigenständige Unterrichtung vor allem der Presse über Themen wie Geschäftsberichte, Jahresabschlüsse oder auch Filialeröffnungen dienen durch die hohe Streuwirkung der Unterrichtung der Öffentlichkeit. Als Nachteil erweist sich jedoch, daß der indirekte und unpersönliche Kontakt zur Menge über Massenmedien häufig nicht den Aufmerksamkeitswert wie die persönliche Ansprache über die individuellen Medien erzielt,

Die persönliche und gezielte Ansprache von Meinungskreisen durch individuelle Medien erzielt eine nachhaltigere Wirkung und fördert den Aufbau von Goodwill und eines positive Firmenimages. Zum Bereich der individuellen Medien gehören vor allem Publikationen verschiedenster Art wie Geschäftsberichte, Zwischenberichte, regelmäßig erscheinende Börsen- und Außenhandelsinformationen, Berichte und Broschüren über spezielle rechtliche und wirtschaftliche Fragen, Hauszeitschriften zur Mitarbeiterinformation sowie Jubiläums- und Festzeitschriften.⁴⁾

1) vgl. Muthesius, P.: Vom Umgang mit Journalisten, in Bank und Markt 1/74, S.18 2) Vgl. Ost, aaO. S.352ff

3) vgl. Muthesius, P.: Der Filialleiter und die Presse, in Bank und Markt 5/74, S.10 4) Vgl. Floss: Die Öffentlichkeitsarbeit der Kreditinstitute, S.342

Wesentlich ist die allgemein verständliche und publikumswirksame Aufmachung dieser Veröffentlichungen, der in letzter Zeit auch verstärkte Aufmerksamkeit geschenkt wird.¹⁾

Neben Publikationen kommt Veranstaltungen wie Vorträgen vor Schul- und Volkshochschulklassen, Hausfrauengruppen oder wirtschaftlichen Arbeitskreisen, Führungen durch den Bankbetrieb -verbunden mit einer Dia- oder Filmschau- sowie Börsenbesichtigungen, oder auch Einrichtung oder Finanzierung von Kunstausstellungen wachsendes Interesse zu. Auch die Mitarbeit leitender Bankfachleute in wirtschaftlichen und politischen Gremien fällt in diesen Bereich. Das Engagement auf kulturellem oder wissenschaftlichem Gebiet in Form von Spenden oder Stiftungen rückt in letzter Zeit ebenfalls verstärkt in den Vordergrund. So finanziert bspw. die Bayerische Vereinsbank seit einigen Jahren den Unterhalt zweier Barockpalais²⁾.

Selbst die Verwirklichung origineller Ideen wie die Einrichtung von Trimm-Pfaden durch die Vita-Versicherung oder die Bereitstellung einer beträchtlichen Geldsumme für Studenten eines wirtschaftswissenschaftlichen Arbeitskreises zur eigenverantwortlichen Wertpapier-spekulation³⁾ wird seit einiger Zeit von Banken und Versicherungen realisiert. "Jede Großzügigkeit in dieser Richtung fördert den good-will, insbesondere bei den davon 'Betroffenen', aber auch bei der breiten Öffentlichkeit durch Presse, Funk und Fernsehen"⁴⁾.

1) Vgl. Büchner, K.: Wer liest schon intensiv Geschäftsberichte?, in Bank und Markt 2/75, S.24, ebenso Mayer, G.: Soziale Verantwortung - auch im Geschäftsbericht, in Bank und Markt 1/75, S.23, vgl. auch v. Bergen, W.: Stiefkind Bilanzanalyse- der Werbewert der "loten" Zahlen, in Bank und Markt 6/74, S.20

2) Vgl. Floss, E.: "Ereignis-PR" der Bayerischen Vereinsbank, in Bank und Markt 1/73, S.22, vgl. auch Otto, K.: Deutscher Ring: Kleine PR über große Kunst? in Bank und Markt 4/73, S.27

3) Vgl. Goedecke, aaO. S.102f 4) Floss: Die Öffentlichkeitsarbeit der Kreditinstitute, S.343

3. Zielgruppenspezifischer Einsatz der Öffentlich- keitsarbeit

a. Zielgruppen der Public Relations

Als erste Zielgruppe der Öffentlichkeitsarbeit lassen sich die bisherigen und potentiellen Kunden anführen. Die Eigentümer der Bank, meist Aktionäre oder Genossenschaftsmitglieder, stellen den zweiten Meinungskreis dar. Die Mitarbeiter des Kreditinstituts sind die dritte Bezugsgruppe der Public Relations, meinungsbildende Kreise wie öffentliche Instanzen und Behörden, Verbände und Organisationen die sehr wesentliche vierte Zielgruppe. Schließlich kommen noch die wirtschaftlichen und politischen Instanzen außerhalb der deutschen Grenzen in Frage, falls das betreffende Kreditinstitut im Auslandsgeschäft tätig ist ¹⁾.

b. Die gezielte Ansprache der Meinungskreise

Da jede der Zielgruppen gemeinsame Eigenheiten und Interessen aufweist, müssen diese herausgearbeitet, ausgewertet und in gezielten Public Relations Aktionen berücksichtigt werden.

Bei den Public Relations Bemühungen gegenüber der K u n d s c h a f t geht es darum, die Beziehungen zu bereits gewonnenen Kunden zu festigen bzw. bei potentiellen Kunden Präferenzen für das eigene Institut zu schaffen und sich im Wettbewerb um Marktanteile durchzusetzen.

Wesentliche Maßnahmen zur Erreichung dieser Zielsetzung ist die Schaffung eines freundlichen Images, das den Ruf guten Services und höflicher Kundenbehandlung beinhaltet. Wichtig ist die permanente Information der Zielgruppe über Entwicklung und Leistung der Bank sowie über das Angebot von besonderen Serviceleistungen wie Vermittlung von Geschäftsbeziehungen durch rege Pressearbeit und gezielten Versand von Kundenzeitschriften und Prospekten ²⁾.

1) Vgl. Wolf, aaO. S. 140, ebenso Cramer: Bankmarketing, S. 65
s. auch Goedecke S. 101f, ebenso Floss: Öffentl. f. a. im
Bankwesen, S. 51ff 2) Vgl. German, aaO. S. 195ff

Kundengeschenke zu bestimmten Anlässen -Weihnachten, Weltspartag u.ä.- und Honorierung langjähriger Geschäftsbeziehungen sowie Einladungen zu Ausstellungen in den eigenen Geschäftsräumen, oder zur Eröffnung einer neuen Zweigstelle sind der Verstärkung der persönlichen Kontakte zu vorhandenen und der Gewinnung neuer Kunden sehr förderlich ¹⁾.

Die Eigentümer des Kreditinstituts, die Aktionäre, sind an Entwicklung, Leistung und Ertragslage der Bank besonders interessiert. Ziel der Öffentlichkeitsarbeit muß es daher sein, das bestehende Vertrauen zu rechtfertigen und zu vertiefen und durch regelmäßige und sachliche Information die Interessen der Anteilseigner zu befriedigen. Dies kommt zugleich einer gleichmäßigen Kursentwicklung zugute.

Als Mittel zur Zielerreichung dienen die regelmäßige Zusendung von Geschäftsberichten, Börsenmitteilungen, leistungsbezogene Prospekte sowie Informationsschriften über wirtschaftliche Entwicklungstendenzen und besondere Ereignisse. Auch Gestaltung und Einladung zur Hauptversammlung und diesbezügliche Erläuterungen für die Presse sind für diese Meinungsgruppe von Interesse. ²⁾.

Die Einstellung der Mitarbeiter zum eigenen Unternehmen ist für den Markterfolg der Bank von übergeordneter Bedeutung. Da der Mitarbeiter als Repräsentant mit seinem Verhalten gegenüber dem Kunden einen wesentlichen Einfluß auf das Resultat aller Public Relations - und werblichen Maßnahmen der Bank ausübt, darf die Öffentlichkeitsarbeit im eigenen Hause auf keinen Fall vernachlässigt werden.

Eine positive Einstellung zum eigenen Unternehmen, bereitwillige Vertretung der Bank und ihrer Interessen nach außen und Demonstration des gewünschten Verhaltens gegenüber der Kundschaft müssen die Ziele der Public Relations Maßnahmen für diesen Meinungskreis sein.

1) Vgl. Wolf, aaO. S. 140ff, ebenso Floss: Die Öffentlichkeitsarbeit der Kreditinstitute, S. 344, vgl. auch Peterson, K.: New Thoughts on an old Cliché, in Bank Marketing Management 12/71, S. 5ff 2) Vgl. Wolf, ebda; s. auch Floss: Öffentlichkeitsarbeit im Bankwesen, S. 54

Information der Mitarbeiter über das Betriebsgeschehen durch Rundschreiben und die Hauszeitung, Anschauungsmaterial und Vorträge zur Aus- und Weiterbildung sowie Prämien und Preise fallen in diesen Bereich ¹⁾.

Die Ansprache der me i n u n g s b i l d e n d e n K r e i s e , d.h. der öffentlichen Instanzen und Behörden, der Verbände, Organisationen, aber auch der Schulen und Universitäten sowie vor allem der Presse hat zum Ziel, einen Beitrag zur Aufklärung über wirtschaftliche und bankpolitische Zusammenhänge und Probleme zu verdeutlichen, die Stellung des eigenen Instituts zu festigen und eine positive Einstellung zur eigenen Bank herbeizuführen ²⁾.

Als geeignete Maßnahmen in diesem Bereich bieten sich persönliche Kontaktaufnahme durch Mitwirkung bei Organisationen und bei besonderen Anlässen, durch Einladungen und Führungen durch den Bankbetrieb, durch Vorträge, Pressekonferenzen sowie das Angebot von Publikationen über Bank und Wirtschaft an ³⁾.

Das Auslandsgeschäft einer Bank macht gute Beziehungen und gegenseitige Information zu Handels- und Geschäftspartnern sowie zu meinungsbildenden Kreisen in Politik Wirtschaft und Gesellschaft im A u s l a n d nötig. Wesentliches Ziel ist es hier, den eigenen Bekanntheitsgrad über die Landesgrenzen hinaus zu erhöhen, Vertrauen zu schaffen und durch gute Beziehungen selbst gute Informationsmöglichkeiten beanspruchen zu können.

Fremdsprachige Publikationen über das eigene Kreditinstitut und seine Tätigkeit, Besuchs- und Austauschprogramme für Mitarbeiter und Journalisten, Teilnahme an Kongressen, Inserate in der ausländischen Presse u.ä. sind hier als brauchbare Maßnahmen zur Zielerreichung vorstellbar ⁴⁾.

1) Vgl. Floss: Öffentlichkeitsarbeit im Bankwesen, S. 51, ebenso Ders.: Die Öffentlichkeitsarbeit der Kreditinstitute, S. 343.

2) Vgl. German, aaO. S. 198; German schlägt bspw. ein "Banker for a Day"-Programm vor, bei dem Schulklassen oder sonstige Interessentengruppen für einen Tag hinter die Kulissen eines Bankbetriebes sehen können.

3) Vgl. Floss: Öffentlichkeitsarbeit im Bankwesen, S. 55f. 4) Vgl. Erwand, J.: Wie deutsche Banken draußen werben, in Bank und Markt 3/73, S. 24, vgl. ebenso Floss: Die Öffentlichkeitsarbeit der Kreditinstitute, S. 345.

4. Zusammenfassung

Die grundsätzlichen Aufgaben der Öffentlichkeitsarbeit müssen einerseits darin bestehen, durch uneigennützig und offene Information Stellung und Funktion der Banken in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik zu verdeutlichen und die Unkenntnis über Wesen und Leistungsangebot einer Bank abzubauen, zum anderen soll sie langfristig Vertrauen und Goodwill für das eigene Institut gewinnen und ein freundliches Image aufbauen und pflegen.

Getragen wird die Öffentlichkeitsarbeit im Bankgewerbe von den verschiedenen Fachverbänden sowie von den einzelnen Kreditinstituten selbst. Mit Hilfe von Massenmedien -Presse, Fernsehen, Rundfunk, Kinos und Außenanschlag- und individuellen Medien -Publikationen verschiedenster Art, Veranstaltungen, Vorträge u.ä.- wendet sich die Öffentlichkeitsarbeit an die Zielgruppen aktive und potentielle Kunden, Eigentümer und Mitarbeiter des Instituts sowie meinungsbildende Kreise im In- und Ausland. Durch ihren Einsatz sollen die wesentlichen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Durchführung gezielter Produktwerbung und verkaufsfördernder Maßnahmen geschaffen werden.

Gerade in Zeiten, wo der Ruf nach Kontrolle und Verstaatlichung ganzer Wirtschaftszweige immer lauter wird, kommt aufklärender, durch Sachlichkeit geprägter Kommunikation mit breiten Kreisen der Bevölkerung existenzielle Bedeutung für die Sicherung der Zukunft eines freien, nach marktwirtschaftlichen Gesichtspunkten arbeitenden Bankengewerbes zu!

C. Werbung der Kreditinstitute

1. Entwicklung, Träger und Arten der Bankenwerbung

a. Entwicklung und Ausgangslage

Unter Werbung sollen hier alle Maßnahmen eines Kreditinstituts oder eines Verbandes verstanden werden, "...einzelne Kunden oder Kundengruppen über bestimmte Dienstleistungen zu informieren, um sie zum Gebrauch dieser Bankdienstleistungen anzuregen" ¹⁾. Somit stehen alle Bemühungen einer Bank oder ihrer Dachorganisation im Mittelpunkt, "...die auf die unmittelbare Auslösung eines Kaufentschlusses oder auf die Inanspruchnahme von Dienstleistungen abzielen" ²⁾.

Bis Mitte der 60-er Jahre führte die Werbung für Bankprodukte ein unbedeutendes Schattendasein. Sie beschränkte sich auf wenige blasse, ohne zündende Argumente versehenen Zeitungsannoncen, die häufig nicht mehr als nur die Existenz der "werbenden" Bank dokumentierten und treffend unter der Bezeichnung "Grabsteininserate" einzustufen sind. Gründe für das geringe qualitative und quantitative werbliche Engagement der Banken waren einerseits die gesetzlichen Beschränkungen durch das Wettbewerbsabkommen, andererseits das ausgeprägte Standesbewußtsein und die traditionelle Zurückhaltung der Banken ³⁾.

Erst mit der erheblich wachsenden Massenkaufkraft und Mengenproduktion in den 60-er Jahren und durch den sich ständig verschärfenden Wettbewerb einerseits ⁴⁾, andererseits hervorgerufen durch den zunehmenden Universalbanktrend der großen Institutsgruppen und durch den Markteintritt ausländischer Kreditinstitute rückten Bedeutung und wachsende Notwendigkeit einer werblichen Bearbeitung des Bankmarktes in den Vordergrund. Mit der Aufhebung des Wettbewerbsabkommens und mit Freigabe der Konditionsfestlegung wurde dem

1) Feldbausch, F.: Kreditwerbung, in Handbuch der Bankenwerbung, S.250 2) Kap.IV.A.2. Def.von Floss: Öffentlichkeitsarbeit im Bankwesen, S.32 3) Vgl.Cramer:

Marketing im Bankbetrieb, S.61, ebenso Ders.: Bankmarketing S.42 4) durch wachsende Konkurrenz von Nichtbanken

steigenden Interesse der Banken an marktorientierter Geschäftspolitik und besonders der Werbung auch die rechtlichen Schranken geöffnet¹⁾.

In den darauffolgenden Jahren erfuhr die Bankenwerbung einen ungeahnten Aufschwung. Allein von 1960 bis 1970 stieg der finanzielle Aufwand der bundesdeutschen Kreditinstitute, Bausparkassen und Investmentgesellschaften um über 1.600 % von 13,4 Millionen DM auf 220 Millionen DM an²⁾. Wie wichtig die werbliche Beeinflussung des Bankmarktes inzwischen geworden ist, zeigte der Rückgang des Ratenkreditneugeschäfts um bis zu 40 % innerhalb weniger Monate nach dem Verzicht der deutschen Kreditinstitute auf Konsumkreditwerbung im Jahre 1973³⁾.

Heute präsentiert sich die Bankenwerbung als lebendige und aktuelle Form der Marktbearbeitung, die sich in den allgemein gültigen rechtlichen Schranken⁴⁾ frei entfalten kann und den hohen Standard der Markenartikelwerbung in der Konsumgüterindustrie erreicht hat⁵⁾.

b. Die Träger der Werbung im Kreditwesen und ihre Zielsetzung

Träger der Bankenwerbung sind einmal die Dachverbände der jeweiligen Institutsgruppen, zum zweiten die Zentralen der verschiedenen Kreditinstitute⁶⁾ und zum dritten die einzelnen Filialen selbst.

Neben der Public Relations Arbeit stellt Gemeinschaftswerbung einen zweiten wesentlichen Aufgabenbereich der Verbände von Sparkassen, Kreditgenossenschaften und privaten Geschäftsbanken dar. Zielsetzung der Gemeinschaftswerbung ist es im wesentlichen, die Zielgruppen mit den verschiedenen von den jeweiligen Verbands-

1) Vgl. Cramer: Marketing im Bankbetrieb, S. 62, ebenso Stein, J.: Werbung, in Handbuch der Bankenwerbung, S. 82 f.

2) Vgl. Stein, aaO. S. 87 f., vgl. auch Cramer: Bankmarketing, S. 41 f.

3) Vgl. Cramer: Bankmarketing, S. 42

4) Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb, Zugabegesetz und Rabattverordnung

5) Vgl. Cramer: Bankmarketing, S. 42

6) bzw. regionalen Prüfverbände der Volksbanken u.ä.

mitgliedern angebotenen Bankleistungen bekannt zu machen, sie global über Art und Beschaffenheit der Produkte zu informieren und Interesse an ihrer Inanspruchnahme zu wecken. Besonders im Bereich der Kreditgenossenschaften und Sparkassen, die schon länger als die Geschäftsbanken Gemeinschaftswerbung durchführen, legt diese auch die Grundkonzeption für die regionale Werbung der einzelnen Institute fest ¹⁾. Einheitliche Konstante wie Firmierung, Unternehmenszeichen, Produktnamen sowie einheitliche Gestaltung der Werbebotschaft werden auf allen Ebenen der Werbung beibehalten.

Die Gemeinschaftswerbung der Geschäftsbanken, erst seit Mitte der 60-er Jahre ins Leben gerufen, ist weniger prägend für den Werbestil der einzelnen Banken, da diese über einen anderen Grad an Selbstständigkeit als Sparkassen und Volksbanken verfügen ²⁾. Ausgangspunkt der Werbestrategie des Bundesverbandes deutscher Banken war die Sparwerbung für die neue Zielgruppe der allgemeinen Privatkundschaft. Neben der Darstellung der Leistungspalette wurde gleichzeitig die Erfahrungheit der privaten Geschäftsbanken in den präsentierten Geldgeschäften und die Selbstverständlichkeit der Bankverbindung betont mit dem Ziel, eine klare Differenzierung vom allzu ähnlichen Angebot der konkurrierenden Institute zu erreichen ³⁾.

Kostengünstigere Werbedurchführung und Einsatz von hochqualifizierten Spezialisten stellen Vorteile der Gemeinschaftswerbung dar, wenn es darum geht, allgemein interessierende Produktinformationen zu geben. Sie kann jedoch nur als Grundlage oder Ergänzung der institutseigenen Werbung, die zur Gewinnung von Kunden für die eigene Bank führen soll, gesehen werden ⁴⁾. Überregionale Information über die Leistung der Vertretenen Mitglieder sowie Präferenzschaffung zu deren Gunsten stellen somit die wesentlichen Zielsetzungen der Gemeinschaftswerbung dar.

1) Vgl. Ulbrich, aaO. S. 7ff, ebenso Liebetanz, W., Ludwig, K.: Werbung auf drei Stufen, in Sonderbeilage zum Volkswirt S. 37f, 2) Vgl. Erwand, J.: Bankenschau im TV - die Fernsehwerbung der Kreditwirtschaft, in Bank und Markt 2/76, S. 24f 3) Vgl. Ost, aaO. S. 351ff 4) Vgl. Stein, aaO. S. 97

Die Werbung der Zentralen der einzelnen Banken hat das Ziel, die Aufmerksamkeit auf das eigene Institut und dessen Angebot zu lenken, die Besonderheiten und Vorteile gerade der eigenen Leistungspalette zu demonstrieren und zur Nachfrage dieser Produkte beim eigenen Institut anzuregen. Nicht globale Ausführungen und Informationen über das Prämiensparen oder den Kleinkredit wie bei der Gemeinschaftswerbung, sondern sehr konkrete Angebote über die spezifischen Prämiensparsysteme oder Kleinkreditformen gerade des eigenen Hauses stehen hier im Vordergrund. Die Regionalwerbung der örtlichen Volksbanken und Sparkassen ergänzt die detaillierte Leistungswerbung noch bspw. durch die Vorstellung und Abbildung der jeweiligen Mitarbeiter des Instituts am Ort unter Versicherung deren Bereitschaft zur Lösung aller anfallenden Geldprobleme. Die Schweizer Gotthardbank geht dabei soweit, mit Hobbies und Interessengebieten der Mitarbeiter zu werben, um so möglichst alle Bereiche des menschlichen Zusammenlebens zur Sympatiegewinnung zu nutzen ¹⁾. Die Werbung des einzelnen Instituts bzw. einer einzelnen Filiale bietet also das konkrete Leistungsangebot des eigenen Hauses mit dem Ziel an, am Bankplatz Aufmerksamkeit und Interesse für gerade dieses Angebot zu wecken und im eigenen Einzugsgebiet Geschäftsabschlüsse herbeizuführen.

c. Arten der Werbung

Nach unterschiedlichen Betrachtungskriterien lassen sich in mehrfacher Hinsicht verschiedene Arten und Gliederungsmöglichkeiten der Bankenwerbung darstellen, auf die hier jedoch nur kurz eingegangen werden soll.

Nach Stein gliedert sich der werbliche Bereich nach der Zahl der Umworbenen in Einzel-, Gruppen- und Mengenwerbung auf. Einzelwerbung ist sehr individuell gestaltbar und dabei besonders wirkungsvoll, jedoch andererseits auch sehr aufwendig und damit kostspielig. Gruppenwerbung ist auf ein konkretes Teilsegment einer Zielgruppe zugeschnitten und macht auch bei einer

¹⁾Vgl. o.V.: Werbung mit Mitarbeitern, in Bank und Markt 1/75 S.27

relativ hohen Anzahl von Werbegemeinden eine gezielte Ansprache möglich. Die Mengenumwerbung bezieht sich auf eine umfangreiche Zielgruppe, muß daher auf große Streuung achten und dementsprechend auch Streuverluste hinnehmen.

Nach der Zahl der Werbenden lassen sich Alleinwerbung durch die einzelnen Kreditinstitute sowie Kollektivwerbung in Form von Gemeinschafts-, Sammel- oder Verbundwerbung unterscheiden. Die bereits angesprochene Gemeinschaftswerbung hat gemeinsame Interessen und Ziele der vertretenen Bankmitglieder zum Zweck, Sammelwerbung wird auf regionaler Ebene durch Institute einer Bankengruppe ¹⁾ zu bestimmten Anlässen durchgeführt, Verbundwerbung beinhaltet gemeinsame werbliche Bemühungen von Kreditinstituten mit branchenfremden Unternehmen ²⁾, eine Art der Werbung, die in letzter Zeit verstärkt berücksichtigt wird.

Abschließend bietet sich noch eine Unterscheidung der werblichen Bemühungen nach dem Stand, den eine Marktleistung gerade in ihrem Produktlebenszyklus erreicht hat. Hier sind vor allem Einführungswerbung zur Darstellung und Erläuterung neuer Bankprodukte, ³⁾ Verstärkungsverbung zur Verbesserung der bisherigen ⁴⁾ Wirkung oder Erinnerungs- bzw. Erhaltungswerbung zur Auffrischung der bereits mitgeteilten Werbebotschaft anzuführen.

2. Subjekte und Objekte der Bankenwerbung

a. Subjekte bzw. Zielgruppen der Bankenwerbung

Um den gewünschten Werbeerfolg herbeizuführen ist es notwendig, alle werblichen Maßnahmen auf ausgewählte Marktsegmente bzw. Zielgruppen abzustimmen. Die innerhalb einer Zielgruppe zusammengefassten Personen zeichnen sich durch weitgehend gleichartige Eigenarten und Bedarfsstrukturen aus, die eine

1) Bspw. Gemeinschaftswerbung der privaten Geschäftsbanken im Raum einer Großstadt aus Anlaß des Weltspartages. 2) Bsp. Kleinkreditwerbung: Motorrad eines lokalen Händlers im Schaufenster der Bankfiliale am Ort zur Verleumdung des Kreditzwecks. 3) Bsp. Einführungs-

werbung für Scheckkarte. 4) vgl. Stein 240. S. 96

gezielte Ansprache ermöglichen. Grundsätzlich bietet sich auch für die Bankenwerbung die Einteilung in die drei charakteristischen Zielgruppen des Bankengewerbes an. Weit mehr noch als bei der Marktleistungspolitik besteht jedoch für die Durchführung der werblichen Aktivitäten die Möglichkeit, d.h. bei der derzeitigen Wettbewerbssituation im Kreditgewerbe die Notwendigkeit, die Zielgruppen in weitere Teilsegmente aufzugliedern und ganz spezielle Kundengruppen individuell anzusprechen.

Im Bereich des allgemeinen Privatkundengeschäfts kommen als Abgrenzungskriterien für weitere Marktsegmentierungen typische psychologische Verhaltensweisen, soziologische Gruppierungen, Spar- oder Kreditfähigkeit sowie Sättigungsgrad an Bankleistungen in Frage ¹⁾. In den letzten Jahren werden bspw. folgende Kundengruppen durch gesonderte werbliche Aktionen angesprochen:

- Jugendliche, die ins Berufsleben eintreten
- Gastarbeiter der verschiedenen Nationalitäten
- Hausfrauen
- alleinstehende Frauen
- wehrpflichtige Soldaten
- Bauherren und Hauseigentümer
- Rentner

Bei der Umwerbung kann eine bestimmte Marktleistung - bspw. das prämiengünstigste Sparen- über unterschiedliche Werbeträger und Werbemittel -TV-Spots, Jugendzeitschriften, Ausländerzeitungen, Außenwerbung sowie verschieden aufgemachte Prospekte- in verschiedenartigem Werbestil und differenzierter Argumentation an mehrere "Unterzielgruppen" herangetragen werden ²⁾.

Eine werbliche Segmentierung im Bereich der vermögenden Privatkunden bietet sich einerseits nach Berufsgruppen - Freiberuflich tätige wie Ärzte, Apotheker, Anwälte, sowie Beamte, leitende Angestellte, begüterte Pensionäre- sowie nach Vermögenshöhe - bspw. bei Vermögen über DM 300.000.- gezielte Werbung für Vermögensverwaltung.

¹⁾ Vgl. Stein, aaO. S. 96

²⁾ popiger Werbestil mit entsprechender Argumentation für Jugendliche, "seriöser" aufgemachte Spots und Anzeigen für Alleinsteh. u. Hausfrauen

Die Unternehmenskundschaft läßt sich nach Branchen, Bilanzvolumen, Beschäftigtenzahl sowie regionalem Standort weiter aufteilen und im Einzelfall gezielt umwerben ¹⁾. Die konkrete zielgruppenspezifische Ansprache der einzelnen Marktsegmente erfolgt an späterer Stelle ²⁾.

b. Objekte oder Bankleistungen, für die geworben wird

Wie bereits angeführt ist Produktwerbung gerade im Bankgewerbe von außerordentlicher Bedeutung, da die immateriellen Marktleistungen besonders kompliziert und damit erklärungsbedürftig sind. Die Breite der Leistungspalette sowie die schwere Differenzierbarkeit von Konkurrenzangeboten unterstreichen die Notwendigkeit, durch ein gut durchdachtes und abgestimmtes Werbekonzept die Aufmerksamkeit der Zielgruppen auf das eigene Leistungssortiment zu lenken.

Objekte der Bankenwerbung sind die vier wesentlichen Leistungsbereiche Geld- und Kapitalanlagen, Finanzierungsmöglichkeiten, Zahlungsverkehr, sonstige Marktleistungen und Leistungsvermittlung.

Der Ausgangspunkt der Bankenwerbung liegt nicht selten im Bereich Zahlungsverkehr. Hier werden bisher bewußt Verluste durch mangelnde Kostendeckung in Kauf genommen, da die Zubringerfunktion der Lohn- und Gehaltskonten hoch eingeschätzt wird und Hoffnung auf Anschlußgeschäfte über cross selling im Anlage- oder Finanzierungsbereich besteht. Bequeme und kostengünstige Leistungsabwicklung für den Kunden sowie rapide Zunahme des bargeldlosen Zahlungsverkehrs im letzten Jahrzehnt unterstützen die werblichen Bemühungen und fördern deren Erfolg auf diesem Marktleistungsbereich ³⁾.

Die Werbung für Spareinlagen steht eindeutig im Mittelpunkt der Anlagenwerbung und der Bankenwerbung überhaupt. Hier soll die Darstellung attraktiver Sparziele zum Konsumverzicht anregen. "Neben klar verständlicher

1) Vgl. Feldbausch: Kreditwerbung, S. 257, ebenso Stein, aaO. S. 96

2) Siehe Kap. IV. C. 5. Zielgruppenspezifische Durchführung der Bankenwerbung

3) Vgl. Stein, aaO. S. 69f

Information über die Zinsen und die zusätzlichen Erträge, wie Boni und besonders die staatlichen Sparprämien können gute Werbeargumente aus allgemeinen Sparzielen, wie der materiellen Sicherung der Zukunft oder dem Prestigewert eines Sparguthabens abgeleitet werden. Die abschreckende Wirkung der unangenehmen Seiten des Sparens kann außerdem dadurch kompensiert werden, daß spätere Verwendungsmöglichkeiten für das Spargeld, wie Reisen, Auto- und Hausgerätekauf oder Verbesserung der Wohnverhältnisse, in der Werbung herausgestellt werden¹⁾.

Im Bereich der Effektenwerbung wird mit Mengenumwerbung nur für Investmentfonds, wenig jedoch für das kosten- aufwendige Geschäft mit Aktien und Obligationen geworben. Diese Leistungsarten werden hauptsächlich über persönliche Werbung an die Zielgruppe der vermögenden Privatkunden herangetragen.

Die Werbung für Finanzierungen hat vor allem im allgemeinen Privatkundengeschäft in den vergangenen Jahren erheblich an Bedeutung gewonnen. Stagnation der industriellen Kreditnachfrage sowie steigende Einlagen- überschüsse verdeutlichen Tendenzen zur Schwerpunkt- verlagerung der Bankenwerbung in den Finanzierungs- bereich. Die werbliche Argumentation zielt hier vor allem auf eine Imageänderung des bisher häufig mit negativem Beigeschmack angesehenen Schuldenmachens ab²⁾. Produkt- und institutsbezogene Bezeichnungen wie "Persönliches Autodarlehen" oder der "Nr.351 - Mahagoni-Kredit" der Commerzbank sollen dieses Ziel erreichen helfen und gleichzeitig eine Abgrenzung zur Konkurrenz ermöglichen³⁾.

Die Werbeintensität für sonstige Bankleistungen und Leistungsvermittlungen ist je nach derwerbenden Institutsgruppe und dem umworbenen Marktsegment unterschiedlich, jedoch im allgemeinen relativ gering, da es sich im wesentlichen um ergänzende Marktlei- stungen handelt. Häufiger werden diese Werbeobjekte daher im Verbund mit anderen berücksichtigt.

1) Stein, aaO.S.91 2) Vgl.hierzu die Ausführungen
in Kap.III.B.2. über Produktmarketing im Finanzierungs-
bereich. 3) Vgl.Wilsdorf, aaO.S.11 ff

Werbliche Bemühungen bezüglich der Wertaufbewahrung und Vermögensverwaltung für vermögende Privatkunden sowie der Unternehmensberatung im Firmenbereich haben in den letzten Jahren zunehmende Bedeutung erlangt ¹⁾.

c. Theoretische Aktionsbereiche der Bankenwerbung

Die Produktwerbung der Banken wendet sich grundsätzlich an die drei wesentlichen Zielgruppen und kann jeweils vier Leistungsbereiche zum Inhalt haben. Somit ergeben sich für die werblichen Bemühungen der Banken 12 theoretische Aktionsbereiche:

Werbe- objekt	Anlagen	Finanz.	Zahl.V.	sonst.Leist.
Werbe- subjekt				
normale Privatkunds.	Anl.werb. für norm. Privatku.	Fin.werb. für norm. Privatku.	W.im ZV für norm. Privatku.	W.d.norm. Privatku.f. sonst.Leist
vermögende Privatkunds.	Anl.werb. für verm. Privatku.	Fin.werb. für verm. Privatku.	W.im ZV für verm. Privatku.	W.d.verm. Privatku.f. sonst.Leist
Firmen- kundschaft	Anl.werb. für Untern. u.Gewerbe- treibende	Fin.werb. f.Unt. u.Gewerb- betreib.	W.im ZV für Unt. u.Gewerb. treibende	W.d.Unt.ku. u.Gewerbetr f.sonst. Leist.u. Ausl.gesch.

Die Werbeintensität in diesen Bereichen ist keinesfalls gleichmäßig verteilt, sondern der Größe und Geschäftspolitik des jeweiligen Kreditinstituts sowie der aktuellen wirtschaftlichen Lage entsprechend gewichtet. ²⁾. Über konkrete werbliche Bemühungen um die Zielgruppen in den einzelnen Leistungsbereichen gibt Abschnitt 5. dieses Kapitels Auskunft.

1) Vgl. Stein, aaO. S. 95

2) Generell liegen die Werbeschwerpunkte auf der Anlagenwerbung für normale und vermögende Privatkunden, auf der Finanzierungswerbung für normale Privatkunden und im Firmengeschäft sowie auf der Werbung im Zahlungsverkehr für normale Privatkunden. Anlagenwerbung für Firmenkunden oder Finanzierungswerbung für vermög. Priv.ku. werden sicher nur in Ausnahmefällen anzutreffen sein.

3. Medien und Werbemittel für das Bankwesen

a. Werbeträger und Werbemittel im Rahmen der Mengenwerbung

Werbemittel sind nach Behrens alle innerhalb der Werbung eingesetzten "...Instrumente, die in ihrer Gesamtwirkung dazu bestimmt sind, das Zielsystem der Werbung zu verwirklichen" ¹⁾, während Werbeträger als "...Medien der Streuung, durch die Werbemittel an die Werbesubjekte herangeführt werden" ²⁾, zu verstehen sind.

Ziel des Werbemittleinsatzes durch die Werbeträger der Mengenwerbung ist es, eine große Zielgruppe mit möglichst großer Streuengenauigkeit wirksam anzusprechen. Folgende Werbeträger und Werbemittel finden in der Mengenwerbung der Banken Anwendung:

Werbemittel	Werbeträger
Anzeige	Tagespresse, Publikums- und Fachzeitschriften
Filmspots	Fernsehsender Lichtspielhäuser
Funkspots	Rundfunksender
Plakate	Litfaßsäulen u.ä. eigene Schaufenster
Drucksachen	Postversand oder als Zeitungsbeilage ³⁾

Eine Analyse dieser Werbemittel und Werbeträger läßt deren unterschiedliche Einsatzhäufigkeit und Bedeutung erkennen.

1) Behrens, K.: Absatzwerbung, Wiesbaden 1963, S. 29

2) Ders. ebda. 3) Vgl. Cramer: Marketing im Bankbetrieb, S. 68ff, ebenso Halberstadt, H.: Die Werbeplanung der Kreditbanken im Massengeschäft, Frankfurt 1971, S. 124
siehe auch Feldbausch: Bankmarketing, S. 345 ff

An führender Stelle in der Bankenwerbung steht das Werbemittel Anzeige, das über die Werbeträger Tagespresse, Publikums- und Fachzeitschriften an die Zielgruppen herangetragen wird ¹⁾. Die noch bis vor wenigen Jahren üblichen, überaus trockenen Sachanzeigen sind inzwischen einer modernen, vielseitig und aktuell gestalteten Anzeigenwerbung gewichen.

Anzeigen bieten den großen Vorteil, eine nähere Beschreibung der komplizierten Bankprodukte zu ermöglichen. Ihre Werbewirkung hängt wesentlich von einer auf die Zielgruppenmentalität abgestimmten textlichen und graphischen Gestaltung, von Format, Placierung und Einsatzfrequenz des Inserats sowie von Auswahl eines die Zielgruppe möglichst vollständig erreichenden Mediums ab ²⁾. Werbeträgeranalysen namhafter Institute erleichtern den Werbeplanern die Mediaselektion ³⁾.

Ein origineller Blickfang, für die Zielgruppe klar verständlicher Text und mehrfache Wiederholung der Anzeige bei kontinuierlicher Gestaltung und Aussage stellen wesentliche Kriterien für den Erfolg dieses kostengünstigen Werbemittels dar.

Der Einsatz von Werbespots über die Sender der deutschen Fernsehanstalten findet erst in den letzten Jahren bei den Planern der Bankenwerbung wachsendes Interesse ⁴⁾. Die Werbung des Pfandbriefgemeinschaftsdienstes sowie Sparkassen-, Versicherungs- und Bausparkassenwerbung können als Vorläufer angesehen werden und haben eine führende Stellung in der Fernsehwerbung.

Durch die Kombination von Bild, Ton und Handlung bietet das Werbefernsehen eine sehr wirkungsvolle und überzeugende Art der verblichenen Ansprache bei größter Reichweite ⁵⁾. Diesen Vorteilen standen lange

1) Vgl. Halberstadt, aaO. S. 131ff, ebenso German, aaO. S. 25ff siehe auch o.V.: Tageszeitung bevorzugt, in Bank und Markt 5/74, S. 29 2) Vgl. Stein, aaO. S. 103

3) Vgl. Achelis, T., Büchner, K.: Werbemittel muß man prüfen, in Bank und Markt 1/76, S. 17f, vgl. ebenso Meißner: Spargeldmarkt: Noch herrschen die Sparkassen, S. 16

4) Vgl. Halberstadt, aaO. S. 139ff 5) ca. 20 Millionen TV-Geräte in der BRD, durchschnittliche Einschaltquote 6-7 Millionen Zuschauer beim Werbefernsehen des 1. Programms.

ein starker Nachfrageüberhang für Fernsehwerbung aufgrund von Sendezeitbeschränkungen sowie relativ hohen Kosten gegenüber. Inzwischen ist das Angebots- und Nachfrageverhältnis allerdings relativ ausgeglichen und auch die Kostensituation ist günstiger geworden ¹⁾. Jedoch macht die für den einzelnen Spot auf wenige Sekunden beschränkte Sendezeit eine äußerste Konzentration der textlichen und bildlichen Aussage nötig. Beschränkung auf wesentliche, klar und schnell verständliche Gedankengänge sowie mehrfache Wiederholungen sind daher Maxime für Gestaltung und Einsatz der Werbespots ²⁾.

Ähnliche Gedanken gelten für die Werbesendungen der Rundfunkstationen. Die Werbewirkung muß bei diesem Medium allerdings ausschließlich durch akustische Faktoren hervorgerufen werden. Die Kosten je 1000 werbeberührter Personen sind jedoch noch günstiger als bei Anzeigen und Fernsehwerbung ³⁾.

"Bei den Umworbenen besteht eine relativ hohe Aufnahmebereitschaft für diese Werbung, weil Funk- und Fernsehwerbung bequem zu Hause empfangen werden kann und sie überwiegend positiv beurteilt wird. Ihre Wirksamkeit beruht schließlich auf der außerordentlich hohen Reichweite von Radio und Fernsehen" ⁴⁾.

Für die Einschaltung von Werbefilmen und -Dias in Kinos gilt Ähnliches wie für die Fernsehwerbung, wobei hier allerdings die Bequemlichkeit der häuslichen Atmosphäre entfällt. Nach Meinung des Verfassers eignet sich die Kinowerbung ganz besonders zur Ansprache der nur teilweise ausgeschöpften Zielgruppe Jugendliche, die als Zuschauer in Filmtheatern überproportional häufig vertreten und damit über dieses Medium besonders gut ansprechbar sind.

1) Vgl. Erwand, J.: Bankenschau im TV - die Fernsehwerbung der Kreditwirtschaft, in Bank und Markt 2/76, S. 24f : Preis für 1.000 Berührungskontakte im 1. Programm: DM 7,87 im 2. Programm: DM 5,73, bei Publikumszeitschriften durchschnittlich DM 12,-

2) Vgl. Stein, aaO. S. 105

3) DM 2,50 pro 1.000 Kontakte; vgl. Erwand, ebda.

4) Stein, aaO. S. 105, s. auch German, aaO. S. 52ff

Längere Einblendzeiten als bei der Fernseh- und Kundfunkwerbung sowie konkrete Hinweise auf die nächsten Filialen in der Region erhöhen die Eignung des Mediums zu differenzierter Leistungserklärung und geschäftsstellenbezogener, lokaler Werbung.

Außenwerbung wird von Banken erst seit kurzer Zeit verstärkt betrieben ¹⁾. Sie erfolgt durch Beschriftung von Gebäuden, öffentlichen Verkehrsmitteln sowie durch Anbringen von Plakaten. Nach Erhebungen von Infratest kommt dieser Art der Werbung wachsende Bedeutung zu. Hohe Reichweite bei niedrigen Kosten charakterisieren die Vorteile der Außenwerbung. Andererseits besteht der Zwang zu kürzesten Werbeappellen, da vorbeigehende oder vorbeifahrende Passanten nur Schlagworte aufnehmen können. Eine Steigerung des Werbeeffektes von Plakaten ist durch eine Häufung oder Reihung realisierbar ²⁾. Gleichbleibende farbliche und graphische Gestaltung der Plakate unter Beibehaltung kontinuierlicher Werbeappelle gehören zu den charakteristischen Merkmalen, die besonders die Außenwerbung kennzeichnen sollten.

Schaufensterwerbung stellt schließlich ein ausgesprochen preiswertes -da vorhandenes- sowie wirkungsvolles Medium dar, da die meist zentrale Lage der Bankgebäude eine hohe Passantenfrequenz sicherstellt ³⁾. Dieses Mittel bietet besonders gute Möglichkeiten zur Verbundwerbung mit Unternehmen aus anderen Branchen.

Werbedrucksachen, die als Zeitungsbeilage oder über Postversand in breiter Streuung zum Einsatz kommen, zählen ebenfalls zu den Mitteln der Mengenwerbung. Da Werbedrucksachen im allgemeinen jedoch nur geringe Aufmerksamkeit geschenkt wird, dürfte dieses Mittel für die Bankenwerbung nur von untergeordneter Bedeutung sein.

1) Vgl. Stein, aaO. S. 103, ebenso Germa, aaO. S. 69ff

2) Vgl. Stein, aaO. S. 104 3) Vgl. Cramer: Marketing im Bankbetrieb, S. 72; besonders günstig ist Verbundwerbung mit der Kfz-Industrie sowie mit Reisegesellschaften oder Versicherungen.

Zusammenfassend lassen sich folgende Maximen für die Gestaltung der Werbemittel und ihren Einsatz über Werbeträger aufstellen:

- möglichst kurze, klar verständliche Darstellung der Werbeaussage
- Abstimmung des Werbestils und der Argumentation auf das Niveau der Zielgruppe
- Mehrfache Wiederholung der Werbemaßnahme zur Auffrischung der Werbeaussage und Erhöhung des Erinnerungswertes
- Kontinuierliche Werbegestaltung und -aussage
- sorgfältige Werbeträgerauswahl zur optimalen Erreichung der Zielgruppe

b. Werbeträger und Werbemittel der Gruppenwerbung

Einzelne Marktsegmente gezielt zu erfassen und anzusprechen ist Aufgabe der Mittel der Gruppenwerbung. Hierunter fallen standardisierte Werbebriefe, handzettel, mehrseitige Faltprospekte, Fachbroschüren, periodisch erscheinende Publikationen wie Kundenzeitschriften, Geschäftsberichte oder Bilanzveröffentlichungen, daneben Werbegeschenke, Spargutscheine und Werbeveranstaltungen.

Als Werbeträger für diese Werbemittel kommt einerseits die Post in Frage, andererseits findet die Verteilung der Werbemittel direkt am Bankschalter durch die Mitarbeiter statt. Bei Handzetteln und Prospekten ist auch eine regionale Verteilung durch Wurfsendungen oder als Zeitungsbeilage denkbar.

Werbebriefe, Handzettel und Prospekte sind preiswerte Werbemittel. Während Handzettel mit kurzem, evt. durch Bilder ergänztem Text Interesse und Aufmerksamkeit wecken sollen, bieten Werbebriefe und Prospekte vielseitige Möglichkeiten zu eingehender Information und Erklärung einer Bankleistung oder eines Leistungsbündels.

Text und Bilder sollen Interesse beim Betrachter wecken und ihn zur Kontaktaufnahme mit dem Institut bewegen. Wesentlich für einen sinnvollen Einsatz dieser Werbemittel erscheint dem Verfasser vor allem die direkte und gezielte Verteilung durch Zusendung -bspw. als Beilage zum Kontoauszug- oder persönliche Übergabe am Bankschalter. Nicht nur Auslage am Schalter, sondern aktives Angebot des Werbemittels muß hier ein Erreichen der Zielgruppe sicherstellen ¹⁾.

Fachbroschüren geben über Detailfragen meist wirtschaftlicher Natur Auskunft. Da sie sich durch ein hohes Niveau, aber auch durch hohe Kosten auszeichnen, ist ihre Verteilung besonders sorgfältig vorzunehmen. Gleiches gilt für Kundenzeitschriften, regelmäßig erscheinende Börsen- oder Auslandsinformationen, Geschäftsberichte und Bilanzveröffentlichungen.

Spargutscheine werden zu besonderen Anlässen an einen bestimmten Personenkreis verschickt mit der Absicht, durch Gutschrift eines Betrages, gebunden an die Eröffnung eines Kontos, eine Geschäftsverbindung herzustellen. Sie sind ein schon seit langem eingesetztes Werbemittel, das sich bewährt hat ²⁾.

Werbegeschenke und Werbeveranstaltungen wie Informationstagungen, Vorträge, Ausstellungen, Besichtigungen, Beteiligungen an Messen sowie Wettbewerbe und Preisausschreiben verschiedenster Art gehören ebenfalls zu den Werbemitteln der Gruppenwerbung. Sie bieten gute Ansatzpunkte zu gezielter Ansprache der gewünschten Marktsegmente, bedürfen jedoch besonders sorgfältiger Vorbereitung und Kalkulation, um das Verhältnis von Kosten und Erfolg in einer akzeptablen Relation zu belassen ³⁾.

1) Vgl. auch Stein, aaO. S. 100ff 2) Spargutscheine sind nach Meinung des Verfassers sowohl als Marktleistung als auch als Mittel der Gruppenwerbung aufzufassen. 3) Diese Mittel dienen der Gruppenwerbung ebenso wie Zwecken der Öffentlichkeitsarbeit. Vgl. zu Werbegeschenken auch Rosen, G.: Le cadeau d'affaires, in Hommes et techniques Nr. 344-345, 6/7/73

c. Maßnahmen der Einzelwerbung

Maßnahmen oder Mittel der Einzelwerbung sind das persönliche Werbegespräch, der Einzelwerbebrief sowie -mit Einschränkungen- das Werbegespräch am Telefon.

Telefonwerbung ist laut gesetzlicher Bestimmung ¹⁾ nur dann erlaubt, "...wenn zu dem Inhaber des Anschlusses schon vorher eine geschäftliche Beziehung bestanden hat"²⁾. Diese Regelung dient dem Schutz der Privatsphäre und soll ungewollte Belästigungen des Angerufenen vermeiden. Telefonwerbung kann daher nicht zur Neugewinnung von Kunden eingesetzt werden, es sei denn, ein Interessent wendet sich von sich aus telefonisch an ein Kreditinstitut. Zur persönlichen und direkten Werbung im Rahmen der bereits bestehenden Kundenbeziehungen ist der Telefonkontakt als zeit- und kostensparendes Werbemittel bestens geeignet. Sein Einsatz erfolgt bisher hauptsächlich in den Zielgruppen der Firmen- und vermögenden Privatkundschaft, eine Ausdehnung auf Teilsegmente des allgemeinen Privatkundengeschäfts ist jedoch durchaus vorstellbar und erfolgversprechend ³⁾.

Das persönliche Werbegespräch und der Einzelwerbebrief sind klassische Werbemittel der Banken im Individualgeschäft, denn "...sie tragen dem persönlichen Vertrauensverhältnis zwischen Bank und Kunde ebenso Rechnung wie der Kompliziertheit der Bankgeschäfte. Außerdem kommen sie den steigenden Ansprüchen des Publikums an die Werbung entgegen" ⁴⁾. Genaue Kenntnis des Umworbenen und seiner Probleme und gründliche Anpassung an dessen individuelle Situation stellen die wesentlichen Kriterien für den erfolgreichen Einsatz dieser Werbemittel dar.

1) BGH-Entscheidung Az I ZR 115/68

2) Stein, aaO.S.99

3) bspw. telefonische Ansprache von Kleinkreditkunden zwecks Aufstockung des Kreditlimits oder telefonische Ansprache von Kunden mit hohen Sparkonten zwecks Umschichtung in Investmentanlagen

4) Stein, aaO.S.99, vgl. ebenso Feldbausch; Bankmarketing S.346f, vgl. auch German, aaO.S.43ff

Der Werbebrief hat den Vorzug, daß er unter Berücksichtigung aller Unterlagen über den Kunden in Ruhe aufgesetzt und ausformuliert werden kann. Das persönlich gehaltene und vom Filialleiter abgezeichnete Schreiben erreicht einen hohen Aufmerksamkeitswert und einen nachhaltigen Eindruck beim Kunden, allerdings kann der Bankenvertreter nicht gleich auf Fragen oder Einwände des Kunden reagieren und Bedenken sofort ausräumen.¹⁾

Demgegenüber bietet das Wertegespräch die Chance, in angenehmer Atmosphäre gut vorbereitet und flexibel auf den Gesprächspartner eingehen und mögliche Bedenken eher ausräumen zu können. Das Einfühlungsvermögen und die gewinnende Persönlichkeit des Bankenvertreters spielen hier die ausschlaggebende Rolle.

Da den großen Vorteilen der Einzelwerbung ein beträchtlicher Nachteil im hohen Aufwand und damit in der Kostenbelastung gegenübersteht, ist der Einsatz dieser Werbemittel nach der Größe des angestrebten Geschäfts, d.h. also nach Rentabilitätsgrundsätzen durchzuführen.

d. Die Auswahl von Werbeträgern und Werbemitteln

Werbeträgerauswahl bedeutet, aus der Menge der zur Verfügung stehenden Werbeträger die auszusuchen, die die Werbebotschaft am wirksamsten und dabei preiswert an die Zielgruppe herantragen. Die Vielzahl der Variationsmöglichkeiten machen die Gestaltung eines optimalen Mediaprogrammes problematisch. Gewisse Daten, die durch die Unternehmens-, Marketing- und Werbekonzeption für die in Frage kommende Planperiode bereits gegeben sind, verkleinern die Anzahl der möglichen Werbeträger und erleichtern die Auswahl.

1) Vgl. Stein, aaO.S.99, ebenso Long, D.: The telephone: An important promotion tool or a pain in the ear, in Advertising and Sales Promotion, 1/1972, S.34 f

Als wesentliche Kriterien für die Werbeträgerauswahl ergeben sich somit:

Daten: Die absatzpolitischen Instrumente, die Werbesubjekte und damit das Kundenprofil einer Bank, die Werbeobjekte, das Werbebudget, die Werbemittel, die Werbeperiode sowie der zeitliche Ablauf der Werbung.

Variable: Die Reichweite der eingesetzten Werbeträger; unter quantitativer Reichweite wird dabei "die Anzahl der verschiedenen Werbesubjekte, die von den eingesetzten Werbeträgern in der Planperiode erreicht werden", verstanden, unter qualitativer Reichweite der "Anteil einer gegebenen Zielgruppe, den die Werbeträger in der Planperiode erreichen"¹⁾.

Je mehr Werbeträger in einem Werbeträgerprogramm eingesetzt werden, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit von Mehrfachberührungen. Um eine maximale Reichweite zu erhalten, sollte bei der Werbeträgerauswahl der Werbeträger zusätzlich ins Programm aufgenommen werden, der die meisten zusätzlichen Werbeberührten der Zielgruppe einbringt, wobei nach Meinung des Verfassers auch Mehrfachberührungen keinesfalls negativ zu bewerten sind, da ihre Wirkung einer steigenden Berührungshäufigkeit ähnelt. Die Berührungshäufigkeit durch ein Werbeträgerprogramm ist die Frequenz, mit der die Werbesubjekte in einer bestimmten Planperiode von einem Werbeträger oder vom gesamten Medienprogramm angesprochen werden ²⁾. Eine optimale, zumindest jedoch eine ausreichende Mindesthäufigkeit sollte angestrebt werden, um die gewünschten Reaktionen bei der Zielgruppe hervorzurufen.

Bei der Auswahl der Werbemittel besteht die Aufgabe des Mediaplaners darin, eine optimale Kombination der Werbemittel zur Bildung eines möglichst erfolgversprechenden Werbemittelprogramms herzustellen, wobei der Erfolg dementsprechend meist nur dem gesamten Programm und nicht dem Einsatz einzelner Werbemittel zuzuordnen ist.

1) Vgl. Kost, D.: So wirbt Siemens, Düsseldorf, Wien 1971, S. 93ff. 2) Ders. ebda., vgl. auch German, aaO. S. 16f. ebenso Battle, J.: 1973 National Marketing Conference - Media Selection for effective advert., in Amer. Bank r⁴ 113

Im wesentlichen geht er dabei nach folgenden Auswahl-¹⁾
kriterien und Gesichtspunkten vor:

- nach dem Werbeträger
Der Werbeträger setzt durch seine spezifischen Eigenschaften und seine enge Bindung an das Werbemittel klare Grenzen in dessen Gestaltung und Auswahl.
- nach den Werbezielen
Eine Ausrichtung und Auswahl der Werbemittel nach den Zielen ist von ebenso großer Bedeutung. Durch das jeweilige, in einer speziellen Planperiode zu erreichende Ziel sollte die Aussage und Koordination der Werbemittel beeinflusst und angepaßt werden.
- nach dem Werbebudget
Zwar sollte das Werbebudget auf keinen Fall allein ausschlaggebend für die Werbemittelauswahl sein, deren Bemessung setzt jedoch hierfür den großen Rahmen.
- nach der Konkurrenzwerbung
Art und Umfang der Werbung der Konkurrenten üben zwangsläufig einen nicht geringen Einfluß auf die Entscheidungen über Werbemaßnahmen aus. Bei zu geringem Werbemiteleinsatz kann ein völliges Ausbleiben der Werbewirkung zugunsten anderer Marktanbieter eintreten.
- nach den Werbesubjekten
Die der Zielgruppe angehörenden Werbesubjekte bestimmen durch ihre spezifischen Merkmale wie Bildung, Einkommen, Frequentierung bestimmter Werbeträger u.ä. weitgehend die Gestaltung, Art der Ansprache und somit in weiterem Sinne die gesamte Mediaauswahl mit.
- nach dem Werbeobjekt
Dem Werbeobjekt als von vorneherein weitgehend fixiertem Faktor kommt bei der Mediaauswahl besondere Bedeutung zu. Ein relativ unkompliziertes Bankprodukt -bspw ein Sparkonto mit gesetzlicher Kündigungsfrist- bedarf ganz anderer

1) Vgl. Behrens, aaO.

- Werbemittel -Werbemittel der Mengenwerbung- als ein hochkompliziertes Verbundprodukt -Leistungs-
bündel aus dem Bereich Vermögensverwaltung; hier
muß persönliche Werbung, unterstützt durch einen
entsprechenden Spezialprospekt, eingesetzt werden .
- nach dem"Timing" der Werbung
Saisonale Schwankungen können Einflüsse auf die
Werbemittelauswahl ausüben. Die sommerliche Ferienzeit
sowie Weihnachten und Frühjahr müssen in der Werbe-
planung und Werbemittelkonzeption besonders berück-
sichtigt werden.

4. Timing, Budget und Erfolgskontrolle der Bankenwerbung

a. Das Werbetiming

Die Frage nach dem Timing der Werbung soll klären, wann und wie lange die Werbung für die einzelnen Bankdienstleistungen zu erfolgen hat.

Für saisonunabhängige Standardleistungen wie Konten- und vermögenswirksames Sparen, Persönliche Anschaffungs-
darlehen, Girokonten, Euroscheckverkehr u.ä. empfiehlt
sich das ganze Jahr über eine kontinuierliche Werbung.
Daneben sind jedoch für bestimmte Bankleistungen gezielte
Werbeschwerpunkte zu bestimmten Jahreszeiten festzusetzen,
die sich aus den geschäftspolitischen Grundsätzen des
Bankinstituts und saisonbedingten Kundenbedürfnissen
ergeben. Dies kann in Form eines Werbeschwerpunktplanes
geschehen ¹⁾, der unter Verzicht auf Einzelheiten für die
kommende Planungsperiode die zeitliche Gewichtung der
Werbung zugunsten einzelner Leistungen bzw. Leistungs-
gruppen festhält.

Folgende wesentliche Schwerpunkte lassen sich -ohne
Anspruch auf Vollständigkeit- anführen:

- Im Frühjahr -Februar bis Mai- hauptsächlich Raten-
kreditwerbung für Finanzierung des Kraftfahrzeug-
erwerbs.

1) Vgl. Cramer, J.: Werbeplanung bei den Banken, in Handbuch
der Bankenwerbung, S.168f

- In den Sommermonaten -Mai bis September- sowie im Winter -November, Dezember- Kleinkreditwerbung für Urlaubsfinanzierung; in derselben Zeit Werbung für Reisevisa und -schecks und verstärkte Eurocheckwerbung.
- Vor den Festtagen Werbung für Gold- und Silbermünzen als Geschenkartikel.
- Zu den Quartalsenden Prämien- und Bausparwerbung¹⁾

Intensität und Dauer der werblichen Bemühungen für eine Marktleistung hängen von der Zielsetzung der jeweiligen Kampagne, der Angebots- und Nachfragesituation für das Werbeobjekt auf dem Markt, von den²⁾ Bemühungen der Konkurrenz und dem Etat für Werbung ab.

b. Das Werbebudget und seine Aufteilung

Die systematische Planung des Werbeetats und seine Aufteilung auf die Werbeschwerpunkte stellen eine wesentliche Voraussetzung für sinnvolle und erfolgreiche Werbung dar³⁾. Hauptproblem bei der Budgetbestimmung ist das Festlegen von Bezugsgrößen für die Etatshöhe. Während bis vor etwa 10 Jahren willkürliche Bestimmung der Etatshöhe und seiner Verteilung noch durchaus üblich waren⁴⁾, bemühen sich die Werbeplaner heute, anhand verschiedener Kriterien einen möglichst realistischen Ansatz für ihre werblichen Aufwendungen zu verwirklichen.

Zu diesen Kriterien zählen im wesentlichen die Werbeziele, die derzeitige Wirtschaftslage, das Werbeverhalten der Konkurrenz sowie branchenübliche Größen und Erfahrungswerte. "Eine Vorstellung von den Größenordnungen, in denen sich die Werbung im Kreditgewerbe bewegt, vermittelt eine Gegenüberstellung der Werbeaufwendungen mit dem privaten Sparaufkommen in der Bundesrepublik Deutschland: 1973 wurden pro 1.000.-DM Geldvermögensbildung 3,47 DM für Werbung aufgewandt"⁵⁾.

1) Vgl. Feldbausch: Bankmarketing, S. 348f, ebenso Ders.: Kreditwerbung, S. 262

2) Vgl. Halberstadt, aaO. S. 152f

3) Vgl. Seyffert, K.: Werbelehre-Theorie und Praxis der Werbung, Stuttgart 1966, S. 1.027ff

4) Vgl. Cramer: Marketing im Bankbetrieb, S. 73f

5) b.w.

Oder: verglichen mit den gesamten Werbeaufwendungen in der Bundesrepublik, machten die Werbebudgets der Kreditinstitute zusammen mit denen der Anlagefonds und Finanzierungsgesellschaften 1973 immerhin 3% bzw. ca. 146 Millionen DM aus ¹⁾.

Auf den nach oben angeführten Kriterien ermittelten Etat kann allerdings die finanzielle Lage des jeweiligen Instituts restriktiv wirken und zu Einsparungen zwingen ²⁾. Ziel der Budgetplanung muß es daher sein, ein angemessenes Verhältnis zwischen Werbezielen, Werbeträger- und Werbemittelbedarf und Etatgröße herbeizuführen. Ein Rückgriff auf die von Werbeagenturen angebotenen Mediadaten sowie erhöhte Bereitschaft der Einzelinstitute zu Gemeinschaftswerbung erleichtern eine kostengünstige und trotzdem effektive Durchführung der als notwendig erachteten gesamten Werbemaßnahmen ³⁾.

Die Verteilung des einmal beschlossenen Werbebudgets auf die einzelnen Leistungen bzw. Leistungsbereiche erfolgt nach Konjunkturlage und Geschäftspolitischer Zielsetzung des jeweiligen Kreditinstituts ⁴⁾.

c. Werbeerfolgsprognose und -kontrolle

Die besondere Bedeutung der werblichen Bemühungen der Kreditinstitute sowie die damit verbundenen steigenden Kosten machen einerseits ein Testen von Werbekonzeptionen und Mediaauswahl vor ihrem endgültigen Einsatz, andererseits eine Kontrolle des Werbeerfolgs nach Durchführung der geplanten Werbemaßnahmen erforderlich ⁵⁾.

letzte Seite 5) o. V.: Steigende Werbeausgaben der Kreditwirtschaft, in Bank und Markt 5/74, S. 29

1) Vgl. Ulbrich, aaO. S. 10

2) Vgl. Cramer: Marketing

im Bankbetrieb, S. 73f

3) Vgl. Korndörfer, W.: Die

Aufstellung und Aufteilung von Werbebudgets, Stuttgart 1966

4) Bei hohen Einlageüberschüssen verstärkte

Kreditwerbung und vice versa; Sparkassen und Volksbanken schwerpunktmäßig Werbung im allgemeinen Privatkundengeschäft, Großbanken und Privatbankiers größere Gewichtung auch der Werbung im Individualgeschäft.

5) Vgl. Achelis/Büchner: Werbemittel muß man prüfen, S. 17f

Zur Überprüfung von Werbekonzeptionen werden derzeit drei Verfahren angewendet ¹⁾;

- psychologische Verfahren: experimentelle Überprüfung der psychologischen Wirkung von Werbestrategien
- empirische Verfahren der Sozialforschung: Testmärkte ²⁾; Beobachtung, Befragung und Experiment nach Werbebeginn zur Erfolgskontrolle
- quantitative Prognoseverfahren: zur verbesserten Werbemittelgestaltung und Streuplanung

Mit der Durchführung derartiger Aufmerksamkeits-, Erinnerungs- und Gestaltungstests u.ä. werden meist Spezialinstitute beauftragt, die sie mit der Zielgruppe entsprechenden Personen durchführen. Dadurch werden eventuell auftretende Konzeptionsmängel rechtzeitig erkannt, deren Beseitigung ermöglicht und das Risiko von Fehlplanungen erheblich vermindert ³⁾.

Nach Durchführung von Werbeaktionen soll die Werbeerfolgskontrolle die Ergebnisse der werblichen Bemühungen aufzeigen. Nach Behrens sind es vor allem ⁴⁾ fünf Kriterien, die den Werbeerfolg charakterisieren:

- Der Berührungserfolg
gibt Aufschluß über die Eignung des Werbeträgers, die Werbebotschaft über die gewählten Werbemittel an möglichst viele Angehörige der Zielgruppe zu vermitteln.
- Der Beeindruckungserfolg
zeigt, ob ein Werbemittel vom Werbesubjekt wahrgenommen wurde und kennzeichnet somit dessen Qualität.
- Der Erinnerungserfolg
gibt an, in wie weit die Werbebotschaft im Gedächtnis der Werbegemeinten haften geblieben ist, was anhand von Wiedererkennung-, Gedächtnis- und den kombinierten Impact Tests geschieht.

1) Vgl. Stein, aaO.S.107 2) Testmärkte für Werbeerfolgsprognose im Bankengewerbe hält der Verfasser aufgr. hoher Reaktions- und Imitationsgeschwindigkeit der Wettwerber für riskant 3) Vgl. Kost, aaO.S.95ff, S.303ff, vgl. Korndörfer, aaO.S.514 4) Vgl. Behrens, aaO.S.107 ff

- Der Interesseweckungserfolg
gibt an, in welchem Umfang durch die eigenen Werbemaßnahmen beim angesprochenen Marktsegment Interesse für die angebotenen Marktleistungen geweckt wurde. Eine Überprüfung durch Anfragekontrolltests oder direkte Befragungen kann jedoch mangels brauchbarer Meßgrößen nur bedingt verwertbare Ergebnisse bringen.
- Der Aktionserfolg
zeigt, wieviele Umworbene dem Werbeziel entsprechend die angebotenen Marktleistungen in Anspruch nehmen.

Problematisch erweist sich in jedem Falle die Festlegung objektiver Kontrollgrößen, die Aufschluß darüber geben, ob eine Werbemaßnahme den gewünschten Erfolg hatte oder nicht. "In der Regel entsprechen die Kontrollgrößen den zu Beginn der Planung festgesetzten Zielvorgaben, wie sie z.B. in Gestalt einer bestimmten zu erreichenden Zahl von Werbeberührten, Werbebeeindruckten oder Werbeerinnerern üblich sind. Problematisch ist allerdings, daß es sich dabei nur um Hilfsgrößen handelt, die noch keine eindeutige Auskunft darüber geben, ob tatsächlich in dem gewünschten Umfange Bedürfnisse geweckt, Verbesserungen des Informationsstandes erreicht oder gewisse Präferenzen gebildet worden sind" ¹⁾. Hier wären kostenaufwendige Spezialuntersuchungen nötig, was -aus Rentabilitätsgründen- den Rückgriff auf besagte Hilfsgrößen nahelegt.

Überprüfung der Abweichungsgründe vom geplanten und realisierten Erfolg sowie Rückkoppelung und Eingabe der veränderten Daten in die nächste Werbeplanungsperiode dienen der Verwertung der durch die Werbeerfolgskontrolle gewonnenen Erkenntnisse.

1) Cramer: Werbeplanung bei den Banken, S.180

5. Zielgruppenspezifische Durchführung der Bankenwerbung

a. Werbung im allgemeinen Privatkundengeschäft

Die Werbestrategien im allgemeinen Privatkundengeschäft bedienen sich heute im wesentlichen der Werbemittel der Mengenwerbung, d.h. vor allem der Zeitungs- und Zeitschriftenannoncen, der Fernseh-, Kundfunk- und Filmwerbung sowie überregional gestreuter Handzettel und Werbedrucksachen. Außenwerbung sowie die Nutzung der eigenen Schaufenster zu aktueller, auf neuesten Erkenntnissen aufgebauter Werbung finden erst in letzter Zeit verstärktes Interesse.

Daneben kommen Werbemittel der Gruppenwerbung wie genormte Werbebriefe, Prospekte und auf bestimmte Kundengruppen ausgerichtete Handzettel zum Einsatz, die häufig im Verbund mit Kontoauszügen versandt werden.

Aus dem Bereich der Einzelwerbung findet nur das persönliche Gespräch am Bankschalter Anwendung. Sein Wirkungsbereich ist auf Personen beschränkt, die -unter Umständen bereits durch andere Werbemaßnahmen beeindruckt- von sich aus ein Kreditinstitut aufsuchen und ein konkretes Informations- oder Beratungsgespräch bezüglich einer bestimmten Bankleistung oder eines Leistungsbündels suchen. Das Hauptgewicht der Werbung liegt jedoch auf den Mitteln der Mengenwerbung, die durch die Mittel der Gruppen- und Einzelwerbung lediglich wirkungsvoll unterstützt und ergänzt werden ¹⁾.

Im Anlagebereich konzentrieren sich die Werbebemühungen auf das Spargeschäft in seinen verschiedenen Ausprägungen. Werbeobjekt kann einmal das Sparen an sich sein wie bspw. bei der ursprünglichen Werbung der Sparkassen: "wenn's um Geld geht, Sparkasse". Obwohl dieser Werbeslogan das gesamte Leistungsprogramm dieser Institutsgruppe einschließt, ist jedoch "...die Assoziation des Kunden mit dem Begriff 'Sparen' die

1) Vgl. Feldbausch: Kreditwerbung, S.262

stärkste" ¹⁾. Um kurze, wirkungsvolle Appelle zugunsten des Sparens allgemein zu vermitteln, sind die Werbemittel Fernseh-, Rundfunk- und Kinospot sowie Außenwerbung besonders geeignet. Ziel dieser Werbeansprache ist es, dem Werbegemeinten die Vorteile des Sparens - Ermöglichung von Anschaffungen, Zukunftsvorsorge, Sicherheit, Prestige- zu verdeutlichen und ihn zum Konsumverzicht zu bewegen.

Werbung für die einzelnen Sparformen geht präziser auf das jeweilige Angebot und seine Besonderheiten ein und verdeutlicht die Vorteile, die das eigene Institut im Hinblick auf diese Leistung bietet. Da dies eine intensivere Ansprache erforderlich macht, als die kurzfristigen Werbeeinblendungen von Fernsehen, Rundfunk und Lichtspielhäusern nachhaltig vermitteln können, bieten sich hier mehr die gedruckten Werbemittel -Anzeigen, Werbedrucksachen und -briefe sowie Handzettel und Prospekte- mit umfassendem informativem Text an ²⁾.

Zur Verdeutlichung der Werbedurchführung soll anhand von Beispielen näher auf den Aufbau der Werbemittel eingegangen werden.

Bsp.1

Darstellung des Werbemittels:

Art: Ganzseitige DIN A 4 Anzeige der Commerzbank in einer Programmzeitschrift ³⁾.

- graphische Gestaltung: Im Zentrum der Anzeige ein überdimensional abgebildeter kupferfarbiger Pfennig auf hellem Grund, darüber ein Schlagwort in Fettdruck, gefolgt von kurzem Text, am unteren Bildrand die Bezeichnung "Commerzbank" und Emblem.

1) Feldbausch, F.: Einlagenwerbung unter besonderer Berücksichtigung des Massengeschäfts, in Handbuch der Bankenwerbung, S.240 2) Vgl. Feldbausch, ebda.
3) Anzeige in HStR Zu Nr.11/76, W.13.-19. März

- Text und Beurteilung des Werbemittels:

Diese Anzeige charakterisiert treffend die Qualität der Bankenwerbung im allgemeinen Privatkundengeschäft. Als Blickfang die fast die ganze Seite einnehmende Münzabbildung, die Assoziationen in Richtung Geld - Bank - Sparen vermittelt; darüber in Fettdruck der Satz "Unsere Freundschaft beginnt da, wo sie sonst aufhört", der auf originelle Art Interesse für den kurzen, wenige Sätze umfassenden Text weckt. Geworben wird in der Hauptsache für die Bank als kundenfreundliches Institut, daneben wird ein kurzer Überblick über die wesentlichen Leistungsbereiche des Sortiments gegeben. Hinweise auf die Service- und Beratungsbereitschaft und Qualität der Bank beenden den Text.

Nach Meinung des Verfassers handelt es sich bei diesem Beispiel um einen gelungenen Versuch, zunächst Interesse zu wecken und sodann in kurzer, verständlicher Form und auf gefällige Art Bank, Leistung und Service darzubieten.

Bsp.2 Faltprospekt der Deutschen Bank: Wertpapier-sparen 'mit Vieren'

- Darstellung: Die Vorderseite des Prospekts zeigt -farblich voneinander abgehoben- vier Zahnräder, die ineinander eingreifen. Jedes von ihnen trägt die Bezeichnung eines der Wertpapiere, die vorgestellt werden sollen. Die Verzahnung verdeutlicht den Zusammenhang zwischen den verschiedenen Anlageformen. Verbaler Aufhänger: "Wertpapiere ohne Probleme, ...denn Fachleute betreuen ständig ihre Anlage". Einleitend gibt der Text in Schlagworten Auskunft über die wesentlichen Vorteile des "problemlosen Wertpapiersparens". Dann folgt eine kurze, wiederum farblich unterschiedlich gestaltete Darstellung der vier Wertpapierarten. Die Prospektrückseite enthält ein regionales Geschäftsstellenverzeichnis sowie einen übersichtlich gestalteten Coupon, der die Abwicklung des Wertpapierkaufs erleichtern soll.

- Beurteilung: Gelungener Versuch, mit Hilfe farblicher Kontraste und kurzer, auf das Wesentliche beschränkter Texte Aufmerksamkeit und Interesse für die angebotenen Produkte zu wecken. Kaufvordrucke und Geschäftsstellenverzeichnis erleichtern dem Kunden die Abwicklung der Formalitäten und damit die Erfüllung des Kaufwunsches. Fachliches Niveau und Informationsgehalt sind deutlich höher als bei einer Zeitschriftenanzeige, trotzdem wird der häufig gemachte Fehler einer zu eingehenden und damit unübersichtlichen und verwirrenden Darstellung der Leistung vermieden. Für die Beantwortung weitergehender Fragen wird auf die Informationsbereitschaft des Anlageberaters in der nächsten Geschäftsstelle verwiesen.

Im Rahmen der Anlagenwerbung stellen die Gastarbeiter eine gesondert angesprochene Zielgruppe dar. Über zwei Millionen fremdländischer Arbeiter, deren durchschnittlicher Verdienst dem der deutschen Arbeiter in etwa entspricht, und deren Jahreseinkommen sich auf ca. 35 Milliarden DM (1973) beläuft, sind als gewichtiges Marktsegment innerhalb des allgemeinen Privatkundengeschäfts zu berücksichtigen. Mit einer Sparquote von über 25%, die die der Bundesbürger um das Doppelte übersteigt, rechtfertigt diese Zielgruppe besondere werbliche Bemühungen gerade im Bereich der Einlagen.

Fremdsprachige Prospekte und Beilagen zu Tagesauszügen, Inserate in den fremdsprachigen Zeitungen der Gastarbeiter, ja sogar Rundfunk- und Fernsehwerbung speziell für ausländische Arbeitnehmer (bspw. durch die Dresdner Bank) gehören inzwischen zur Palette der Mittel, die zur Gewinnung neuer oder zur Intensivierung der bestehenden Geschäftsverbindungen eingesetzt werden ¹⁾.

Die Werbestrategie der Bayerischen Vereinsbank basiert bspw. auf bebilderten Farbprospekten in verschiedenen Sprachen, die im Comic-Stil über Wesen und Inhalt der angebotenen Bankleistungen aufklären.

1) Vgl. Cramer, J.: Das Geschäft mit Arturo Benedetti, in Bank und Markt, 2/73, S.19ff

Ebenfalls mit Comics wirbt die Sparkasse Freiburg um Gastarbeiter:

Bsp.4 Mehrseitiger Farbprospekt in Taschenformat und jugoslawischer Sprache - Darstellung und Beurteilung: Mit Hilfe einer Bildergeschichte, in die geschickt Formulare und Arbeitsvorgänge des Kundenverkehrs eingeflochten werden, wird auf möglichst einfache und verständliche Form versucht, Inhalt und Abwicklung der grundsätzlichen Bankgeschäfte zu verdeutlichen. Das Taschenformat trägt dazu bei, daß der Prospekt nicht gleich weggeworfen wird, die in Farbbildern dargestellte Geschichte eines Bankbesuches dürfte bei dieser Zielgruppe zur Gewinnung von Aufmerksamkeit besser geeignet sein als eine rein sachliche Präsentation der Bankprodukte.

Werbung im Kreditgeschäft mit dem normalen Privatkunden muß besonders intensiv sein, da sie vor der Grundaufgabe steht, innerhalb der umworbenen Zielgruppe psychologisch bedingte Barrieren und Aversionen gegen eine Verschuldung abzubauen. Ziel der Werbung im Finanzierungsgeschäft mit dem breiten Publikum ist es daher, zunächst den etwas anrüchigen Beigeschmack der Kreditaufnahme, das Flair des Unsoliden und die Sorge vor Offenbarung der eigenen Finanzprobleme und vor der "teuren und komplizierten Abwicklung" des Kredits zu zerstreuen ¹⁾. Kreditwerbung soll grundsätzlich demonstrieren, daß die Bank nicht "gnädig an finanzschwache Sünder Geld verleiht", sondern ein ganz reelles Geschäft zwischen zwei Parteien zustandekommt, das als ganz alltäglicher Vorgang anzusehen ist und dem Kreditkunden finanzielle Freiheit und Unabhängigkeit sichert ²⁾.

1) Vgl. Kap. III. B. 2. Produktmarketing für Finanzierungen im allgemeinen Privatkundengeschäft

2) Vgl. Drescher, S.: Angst vor dem ersten Kredit, in Bank und Markt 2/73, S. 28f

Die Vertrauenswerbung durch Öffentlichkeitsarbeit muß gerade in diesem Bereich wesentliche Grundlagen für die konkrete Leistungswerbung aufbauen, indem sie zunächst die Bank als aufgeschlossenes und entgegenkommendes Kreditinstitut ausweist, das sich allen finanziellen Problemen eines Kunden annimmt und mit ihm gemeinsam eine Lösung findet ¹⁾.

Da das Angebot an Finanzierungsarten im allgemeinen Privatkundengeschäft im wesentlichen aus standardisierten Krediten besteht, die genormte Laufzeiten, Betragshöhen, Zinsen und Rückzahlungsraten aufweisen, bietet sich -wie im Anlagegeschäft- die Möglichkeit der Werbung mit den jeweils angebotenen Konditionen sowie die konkrete Darstellung möglicher Finanzierungsobjekte an.

Die Werbung für Finanzierungen weist bei den drei grundsätzlich angebotenen Arten -Konsumenten-, Hypothekar- und Dispositionskredite- verschiedene Schwerpunkte auf.

Nach Feldbausch ²⁾ ist für den Erfolg der Werbung für Konsumentenkredite die Berücksichtigung dreier Bestimmungsfaktoren, die die Kreditnachfrage beeinflussen, von Bedeutung. Es sind dies die Kauffähigkeit der privaten Haushalte, die aus der Höhe des verfügbaren Einkommens, der liquiden Mittel und des Vermögens resultiert, der Bedarf der Haushalte, d.h. der Grad der Marktsättigung für bestimmte Güter bzw. die Möglichkeiten zur Umsetzung potentiellen Bedarfs in aktuelle Nachfrage, sowie der Preis des erwünschten Konsumguts, der die Wahl der Zielgruppe für den in Frage kommenden Kredit mitbestimmt.

Bei der argumentativen Gestaltung der Werbung für Konsumentenkredite stehen konkrete Hinweise auf mögliche Verwendungsmöglichkeiten der angebotenen Geldbeträge im Vordergrund. Auch ein Finanzierungsbeispiel zur Erläuterung der Kreditabwicklung sollte nicht fehlen.

1) Vgl. Wrisdorf, aaO.S. 11
Kreditwerbung, S.265

2) Vgl. Feldbausch:

Ein originelles Beispiel für Katenkreditwerbung stellt die bereits angesprochene Kampagne "Die 1001 Kredite der Commerzbank" dar. Ob "Mozartkredit" für Erwerb einer Stereoanlage oder "Mahagonikredit" für Möbelfinanzierung, für die verschiedensten Verwendungszwecke wird eine humorvolle Bezeichnung gewählt, die unerschwerlich beim Kunden zu einer Rechtfertigung der Kreditaufnahme vor sich selbst beitragen und damit wesentliche Momente der Kreditangst abbauen dürfte ¹⁾.

Die Werbemittelauswahl wird wesentlich von der Genauigkeit bestimmt, mit der die Zielgruppe mit der Marktleistung Konsumentenkredit vertraut gemacht werden soll. Auch welche Teilzielgruppe angesprochen wird, hat Einfluß auf die Festlegung von Werbeträgern und -mitteln. Bei allgemeiner Kleinkreditwerbung, die auf die Gesamtheit der normalen Privatkunden ausgerichtet ist, finden alle bereits im Rahmen der Einlagenwerbung erwähnten Werbemittel Verwendung. Sollen Beispiele für zu finanzierende Objekte in der Werbung besonders hervorgehoben werden, bieten sich besonders die visuellen Werbemittel wie großformatige Anzeigen, Prospekte, Schaufensterwerbung und auch Fernsehspots an. Soll die Werbung jedoch ein Finanzierungsbeispiel zur Erläuterung der Kreditabwicklung beinhalten, so erweisen sich die nur kurze Zeit wirkenden Werbemittel wie TV - Spots und auch Außenwerbung als weniger geeignet.

Beispiele für die Kreditwerbung in Anzeige und Prospekt sollen mögliche Vorgehensweisen verdeutlichen.

Bsp.1 Ganzseitige Farbanzeige der Sparkasse in einer Programmzeitschrift ²⁾.

- + graphische Gestaltung: Im Zentrum strahlender junger Mann, an seinen neuen Wagen gelehnt.
- Text: Über dem Bild -farblich abgehoben und in Fettdruck: "So ein Kredit ist was ganz normales", unter dem Bild in Fettdruck: "Ein Kredit

1) Vgl. Wilsdorf, aaO. S. 11f
11/76 vom 13. bis 19. März 76

2) Anzeige in Hör Zu Nr.

ist kein Problem", dann kurzer allgemeiner Text, am unteren Bildrand Signum und Slogan der Sparkassen.

- Beurteilung: Dieses Werbemittel erfüllt nach Meinung des Verfassers sehr genau die an die Konsumentenkreditwerbung gerichteten Forderungen: Mehrfacher Hinweis auf die Alltäglichkeit der Kreditaufnahme, wobei die Glaubhaftigkeit dieser Aussage durch den vertrauenerweckenden, sportlichen jungen Mann unterstrichen werden soll, der seine Probleme offensichtlich auf die gleiche Art gelöst zu haben scheint. Die Abbildung des Kreditzwecks, des Automobils bzw. eines Teils davon sowie das farblich hervorgehobene Signum mit dazugehörigem Slogan vervollständigen die Anzeige in ihren wesentlichen Punkten.

Bsp.2 Faltprospekt der Commerzbank über Ratenkredit

- Darstellung: Der einführende Slogan "Mit uns haben Sie in der ganzen Stadt Kredit" steht über der Abbildung verschiedener Schaufenster, die Aufschluß über mögliche Verwendungszwecke von Konsumentenkrediten geben. Am unteren Seitenrand stehen Name und Signum der werbenden Bank. Das Innere des Faltprospekts bietet im Plauderton wissenswertes über die angebotene Marktleistung, einen "Informationsscheck" für ein erläuterndes Beratungsgespräch sowie eine gesonderte Liste mit Finanzierungsbeispielen, die trotz ihres Umfangs ausgesprochen übersichtlich geblieben ist.
- Beurteilung: Textliche und graphische Gestaltung sprechen an und sind als Aufhänger geeignet. Der Bezug zum eigenen Kreditinstitut wird durch Signum und Namenszug auf Vorder- und Rückseite des Prospekts sichergestellt. Die Finanzierungsbeispiele sind verständlich formuliert und dargestellt. Der Prospekt wird somit in Aufmachung und Niveau den Anforderungen gerecht.

Für Überziehungskredite ist eine spezielle Werbung relativ selten. Meist erfolgt ihr werbliches Angebot in Verbindung mit der Werbung um Lohn- und Gehaltskonten sowie Euroscheckservice, zumal die Inanspruchnahme der Marktleistung Überziehungskredit an diese Produkte gekoppelt ist. Auch eine Verbindung mit der Werbung für Kleinkredite und Hypothekenkredite - bspw. in der Prospektwerbung der Deutschen Bank und der Sparkassen- ist üblich, gegen ausschließlichen Werbemiteileinsatz für Dispositionskredite dürften jedoch im allgemeinen auch Kostengründe sprechen. Die eingesetzten Werbemittel sind daher mit denen aus dem Bereich der Konsumenten kredit- und Zahlungsverkehrswerbung identisch.

Zu Zeiten hoher Einlagenüberschüsse haben Banken allerdings zusätzlich durch den Kontoauszügen beigelegte Handzettel für die verstärkte Inanspruchnahme von Überziehungskrediten geworben. Besonders hervorzuheben ist bei der werblichen Argumentation im Rahmen derartiger Sonderaktionen die einfache Abwicklung, bequeme Handhabung sowie Limit und mögliche Verwendungszwecke des Dispositionskredites.

Die Werbung für standardisierte Hypothekenkredite erfolgt nach gleichen Kriterien wie die Konsumentenkreditwerbung. Im Wesentlichen gelten daher die unter diesem Punkt gemachten Aussagen.

Zielgruppe sind die sechs Millionen Haus- und Wohnungseigentümer sowie Bauherren in allen Teilbereichen des allgemeinen Privatkundengeschäfts. Es bietet sich daher besonders Gruppenwerbung in Form von gezielter Ansprache durch Prospekt- und Werbebriefversand an die Angehörigen dieses Marktsegments. Aber auch Inserate in entsprechenden Fachzeitschriften sind erfolgversprechend.

Werbung für individuelle Hypothekendarlehen muß auf konkrete Konditionenangaben verzichten und hebt daher Erfahrung und Kenntnis des Instituts auf dem Gebiet

der Baufinanzierung hervor. Die Festlegung der Konditionen kommt durch persönliche Absprache zustande, daher sind die Mittel der persönlichen Werbung bei dieser Bankleistung angebracht.¹⁾.

Die Werbung für Marktleistungen aus dem Bereich des Zahlungsverkehrs hat im Rahmen des allgemeinen Privatkundengeschäfts eine beträchtliche Bedeutung. Im Zentrum steht die Werbung zur Eröffnung eines Lohn- und Gehaltskontos mit dem Ziel, zunächst neue Kunden zu gewinnen. Verbunden mit der Girokontenwerbung ist meist das werbliche Angebot von Euro-scheck und Scheckkarte, die das Lohn- und Gehaltskonto für Neukunden attraktiver machen und bereits zum Kundenstamm gehörende Konteninhaber zu einer intensiveren Nutzung des Kontos anregen soll. Eine werbliche Wirkung zugunsten von Sichteinlagen ergibt sich als Nebeneffekt der Girokontenwerbung.

Als Werbemittel finden weniger Fernseh- und Rundfunkwerbespots sondern hauptsächlich Anzeigen, Prospekte und Informationsbroschüren Anwendung, da die hauptsächlich auf Neukundengewinnung ausgerichtete Werbung von relativ großer Unkenntnis der Umworbenen bezüglich der angebotenen Bankleistungen ausgehen muß und daher ein größerer Erklärungsaufwand nötig wird. Verstärkt wird dieser noch durch die häufig angewandte Verbindung mit Spar- und Kleinkreditwerbung zur Vorstellung des kompletten Grundleistungsangebots und zur Anregung der Inanspruchnahme von Folgegeschäften.

Da der Markt für Lohn- und Gehaltskonten inzwischen weitgehend verteilt ist, konzentrieren sich Werbestrategien weitgehend auf bestimmte, noch erfolgversprechende Segmente. Ins Zentrum der Girokontenwerbung sind daher in den letzten Jahren vornehmlich die Jugendlichen gerückt, denn diese verfügen in den meisten Fällen vor Berufseintritt noch nicht über eine Bankverbindung.

¹⁾Sie ist auch als wesentliche Leistung für die ver-
bürgende Privatkundschaft gedacht.

Eine weitere, besonders angesprochene Zielgruppe ist die der Gastarbeiter. Bei beiden Zielgruppen ist eine Differenzierung der werblichen Ansprache vor allem durch Niveaugestaltung und Wahl der Sprachform bzw. Fremdsprache gegeben. Für die Gastarbeiterwerbung gilt das bereits im Anlagebereich gesagte ¹⁾.

Für die Jugendgirowerbung folgendes Beispiel:

Bsp. Faltprospekt der Sparkasse für Girokonten

- Darstellung und Beurteilung: Die hübsche junge Dame in schwarzer, mit "Girodixplakette" versehener Lederjacke auf der Vorderseite des Prospekts ist als Blickfang für die Zielgruppe Jugendliche ebenso geeignet wie der Leitsatz "Girokonto - junges Konto". Im Prospekttext erläutern drei junge Leute Vorteile, die sie sich vom Girokonto der Sparkasse versprechen. Aufmachung und Sprachstil dieses Werbemittels sind ganz konkret auf Jugendliche zwischen vierzehn und achtzehn Jahren abgestimmt und zur wirkungsvollen Ansprache gerade dieser Zielgruppe besser geeignet als das übliche Prospektmaterial.

Neben der Werbung für Girokonten und den damit verbundenen Leistungen wird auch in begrenztem Umfang Werbemiteleinsatz für Reiseschecks und das Angebot von Sorten durchgeführt. Er erfolgt meist in Prospektform oder -zur Reisezeit- durch Plakate in den Schaufenstern der Kreditinstitute.

Die Werbung für sonstige Bankleistungen im allgemeinen Privatkundengeschäft konzentriert sich im wesentlichen auf den Bausparbereich sowie auf die Vermittlung von Versicherungen. Sie erfolgt meist durch die Partner der Kreditinstitute aus dem jeweiligen Geschäftsbereich, d.h. von den Bausparkassen und Versicherungen, deren Angebotspalette Banken mitvertreten. Neben der in diesen Bereichen schon seit den 60-er Jahren betriebenen Anzeigenwerbung hat sich in den letzten Jahren eine relativ intensive TV-Werbung etabliert, daneben ist Prospektwerbung gebräuchlich.

1) Vgl. S. 173

b. Werbung im Geschäft mit dem vermögenden
Privatkunden

Die Werbung um den vermögenden Privatkunden konzentriert sich auf eine ungleich kleinere Zielgruppe als die werblichen Bemühungen in den Teilsegmenten des allgemeinen Privatkundengeschäfts. Da die Probleme dieses Kundenkreises meist vielschichtiger und spezieller sind als die der normalen Privatkunden und darüberhinaus der einzelne Geschäftsabschluß ein erheblich höheres Volumen aufweist, werden kaum standardisierte Leistungen angeboten. Dementsprechend kommen für die Werbung um den vermögenden Privatkunden hauptsächlich die Werbemittel der Gruppenwerbung, also Prospekte, Informationsbroschüren, genormte Werbebriefe sowie Bilanzen, Geschäftsberichte und andere Spezialveröffentlichungen, vor allem jedoch die Werbemittel der Einzelwerbung, d.h. der persönlich gehaltene Werbebrief sowie das persönliche Gespräch auf Direktionsebene in Frage ¹⁾.

Im Bereich des Anlagengeschäfts wird vor allem für Terminalagen und Wertpapierdepots geworben. Die Werbung für Termineinlagen erfolgt fast ausschließlich durch Einzelwerbung in Form des persönlichen Gesprächs, zumal bei dieser Marktleistung die Konditionen jeweils entsprechend der Marktlage und der Verhandlungsmacht des Kunden individuell abgesprochen werden ²⁾.

Auch bei der Effektenwerbung liegt das Schwergewicht auf dem persönlichen Werbe- und Beratungsgespräch. Daneben wird allgemeine Informations- und Aufklärungswerbung über Wertpapieranlagen betrieben. Hier kommt der Gemeinschaftsaktion des Arbeitskreises zur Förderung der Aktie ³⁾ besondere Bedeutung zu. Sie übernimmt weitgehend die Aufgabe der Vertrauenswerbung und damit die Basisarbeit für die persönliche Werbung der Kreditinstitute.

1) Vgl. Goedecke, aaO.S. 29ff, ebenso Feldbausch; Kreditwerbung, S. 282

2) Vgl. Feldbausch: Bankmarketing, S. 369f

3) Vgl. Ahlers, I.: Werbung für die Aktie - eine Gemeinschaftsaufgabe, in Handbuch der Bankenwerbung, S. 284 ff

Generelle Informationsbroschüren über das Effekten-geschäft ¹⁾ sowie regelmäßige Veröffentlichung von Kursen, Wirtschaftsprognosen und Konjunkturberichten schaffen die Grundlage für das persönliche Werbe-gespräch und dienen zu dessen Ergänzung.

Die Werbung im Finanzierungsbereich bedient sich ebenfalls der gezielten Einzelwerbung. Blankobarkredite sowie durch Effektenlombard abgesicherte Barkredite mit kurz- und mittelfristiger Laufzeit werden bspw. zur Zwischenfinanzierung weiterer Effektenkäufe, des Erwerbs von Immobilien oder einer Praxis-einrichtung durch persönlich gehaltene Werbebriefe und durch das Gespräch mit dem Leiter der Geschäftsstelle oder der Kreditabteilung angeboten. Spezielle Prospekte ²⁾ ergänzen die persönliche Werbung als informative Grundlage.

Während für die besonderen Leistungen des Zahlungs-verkehrs im Individualgeschäft mit dem Privatkunden - Kontokorrentkonto und Kreditkarte - im allgemeinen keine über die Werbung im allgemeinen Privatkunden-geschäft hinausgehende, gesonderte Werbung durch-geführt wird, findet im Bereich der sonstigen Bankleistungen in letzter Zeit der Sektor Vermögens-verwaltung verstärkte werbliche Berücksichtigung. Der Marktleistung und Zielgruppe entsprechend handelt es sich um eine in Stil und Gestaltung anspruchsvolle und vielfältige Werbung, die grundsätzlich über die breitgefächerte Ausgestaltung dieses neuen Verbundprodukts informieren soll.

Nach Brodersen ³⁾ beinhaltet die Werbung aller Vermögensverwalter zunächst eine ausführliche Informationsbroschüre mit Globalübersicht über Leistungsbereiche, vertragliche Vereinbarungen und Gebührensätze, sodann Einzeldarstellung besonders interessanter Teilgebiete sowie spezielle Anregungen für ausländische Kunden.

1) z.B. Deutsche Bank: "Alles über Aktien" oder "Anlage-spiegel" 2) bspw. Informationsbroschüre für Anwalts- und Arztpraxenkredit der Deutschen Bank

3) Vgl. Brodersen, W.: Werbung für Vermögensverwaltung in Handbuch der Bankenwerbung, S. 327 ff

Als Werbemaßnahmen kommen neben der wieder im Mittelpunkt stehenden Einzelwerbung sowie den Fachprospekten Vortragsveranstaltungen, Fachdiskussionen in Rundfunk und Fernsehen sowie Inserate in speziellen Zeitschriften in Frage. Grundsätzlich werden Werbestrategien für diesen Leistungsbereich durch Seriosität, Zurückhaltung und Individualität gekennzeichnet.

c. Werbung im Firmenkundengeschäft

Die Werbung im Firmenkundengeschäft unterliegt ähnlichen Bedingungen und Voraussetzungen wie die des privaten Individualgeschäfts. Die Zielgruppe ist überschaubar, die Art der Geschäftsverbindung und Kundenbedürfnisse vielseitig und nur durch individuelles Leistungsangebot zu befriedigen. Die Größenordnung des einzelnen Abschlusses geht vor allem bei mittleren und größeren Industrieunternehmen noch weit über die des privaten Individualgeschäfts hinaus. Dementsprechend individuell muß Gestaltung und Mittelwahl der Werbung sein. Einzelwerbung und Gruppenwerbung stehen im Vordergrund. Gute Auslandsbeziehungen und -erfahrungen eines Kreditinstituts werden werblich besonders berücksichtigt.

Im Anlagebereich steht die Werbung für Termineinlagen im Vordergrund. Das persönliche Werbegespräch, in Ausnahmefällen der persönliche Werbebrief²⁾ sollen den umworbenen Firmenkunden dazu bewegen, über die zum laufenden Zahlungsverkehr benötigten Gelder hinaus verfügbare Summen in zinsgünstige Termineinlagen umzuwandeln.

Auch bei der Kreditwerbung dominiert das persönliche Werbegespräch als wesentliches Werbemittel, das bei Angebot der verschiedenen staatlich geförderten Langfriskredite noch durch spezielle Informationsbroschüren und Sonderprospekte ergänzt wird.

1) bspw. Ärzteblatt oder Golfzeitschrift

2) besonders bei Banken mit kleinem Filialnetz oder bei überregionalem, ausgesprochen zinsgünstigen Angebot.

Wesentlich für die persönliche Werbung im Firmenkundengeschäft ist eine gründliche Gesprächsvorbereitung, die neben genauer Kenntnis der eigenen Angebotsmöglichkeiten und Konditionsspannen ein eingehendes Studium der finanziellen Verhältnisse des Kunden und seiner Bedürfnisse beinhaltet. Auch Kenntnis der persönlichen Verhältnisse, Einstellung und Interessen ¹⁾ des Kunden ist für die Gesprächsführung wichtig.

Regelmäßige werbliche Ansprache sollte gewährleistet sein. Sie kann in ihrem Timing mit Hilfe von Kundenkontaktleisten geregelt werden. Diese sehen nach saisonalen oder branchenzyklischen Gesichtspunkten regelmäßige Besuche vor und stellen eine dauerhafte Festigung und Gewährleistung der Kundenbeziehung sicher ²⁾.

Zur Gewinnung neuer Kunden empfiehlt sich die Einschaltung von Personen, die mit der Bank und dem Kunden bereits Verbindung haben und den ersten Kontakt vermitteln können. Derartige Vermittlungen oder Empfehlungen können gerade im Individualgeschäft ausschlaggebenden Einfluß auf die Absatzbemühungen der Bank ausüben.

Diese Aussagen lassen sich gleichermaßen auch auf die werblichen Aktivitäten in den übrigen Bereichen des Firmenkundengeschäfts übertragen. Die Werbung für Leistungen des Zahlungsverkehrs ist mehr auf die Gewinnung neuer Firmenkunden ausgerichtet und auch in Anzeigenform und über Prospekte denkbar. Das Angebot sonstiger Bankleistungen wie bspw. die Vermittlung von Fusionen, Beteiligungen, Kooperationen, oder auch nur Informationen über Branchen- und Konkurrenzentwicklung sowie die Leistungen im Rahmen des Auslandsgeschäfts stellen so individuelle Spezialgebiete dar, daß hier fast ausschließlich Einzelwerbung anzuwenden

1) Vgl. Mangos, C.: Verkaufstraining für das Firmengeschäft - ein Fallbeispiel, in Bank und Markt 2/75, S. 29ff

2) Vgl. Feldbausch: Kreditwerbung, S. 275ff

ist. Lediglich allgemein gehaltene Anzeigen in Fachpublikationen oder Spezialprospekte geben -meist in Verbindung mit Image- und Vertrauenswerbung der Öffentlichkeitsarbeit- Aufschluß darüber, daß das werbende Kreditinstitut auf einem der angesprochenen Gebiete Erfahrung hat und Leistungen anbietet.

Ausnahmen wie die Morgan Guaranty Trust Company, die sich als "Bank für Unternehmer" bezeichnet und mit großformatigen Anzeigen für ein konkretes Leistungsangebot ¹⁾ wirbt, zeigen neue Wege der Firmenwerbung auf ²⁾.

6. Zusammenfassung

Die Werbung der Kreditinstitute hat die Aufgabe, konkret über das eigene Produktangebot zu informieren und aktuelle und potentielle Kunden zur häufigen Inanspruchnahme der Marktleistungen des Hauses anzuregen.

Träger der werblichen Maßnahmen der Banken sind die Dachverbände der Institutsgruppen, die Zentralen der einzelnen Kreditinstitute sowie auf regionaler Ebene die einzelnen Filialen. Sie wenden sich mit Mengen- Gruppen- und Einzelwerbung an die verschiedenen Zielgruppen innerhalb der Bankkundschaft.

Der größte werbliche Aufwand wird der normalen Privatkundschaft zuteil. Hier erfolgt eine weitergehende Segmentierung des Marktes in Teilgruppen wie Jugendliche, Gastarbeiter, Hausfrauen, Kentner u.s.w., die durch in Stil und Aufmachung gezielten werblichen Maßnahmen angesprochen werden. Geworben wird im wesentlichen mit Mitteln der Mengen- und Gruppenwerbung, die hauptsächlich zur Absatzsteigerung

1) International ausgerichtete Finanzanalysen und -planung, dargestellt anhand von Beratungsbeispielen

2) Vgl. o.V.: "Die Bank für Unternehmer", in BuM 5/74
S. 28

in den Leistungsbereichen Girokonten, Konsumenten-kredit und den verschiedenen Sparformen eingesetzt werden.

Die Werbung im Individualgeschäft mit vermögenden Privatkunden und Firmen bedient sich fast ausschließlich der Mittel der persönlichen Werbung -Werbebrief und Werbegespräch- und der Gruppenwerbung -Fachprospekte, Bilanzveröffentlichungen, Geschäftsberichte, u.ä.- . Sie konzentriert sich bei den vermögenden Privatkunden auf den Anlagebereich sowie auf die Leistungen im Rahmen einer umfassenden Vermögensverwaltung. Die werblichen Maßnahmen im Firmengeschäft haben ihren Schwerpunkt auf dem Finanzierungssektor und im Zahlungsverkehr, jedoch wird vor allem der Bereich der sonstigen Leistungen und Leistungsvermittlungen -cash management, Beteiligungsvermittlung, Informationsservice, Beratungsdienst- im In- und Auslandsgeschäft im Zuge der steigenden Nachfrage nach umfassenden Problemlösungen in den kommenden Jahren steigende werbliche Berücksichtigung finden. Hohes fachliches Niveau und Seriosität kennzeichnen die im Individualgeschäft zum Einsatz kommenden Werbestrategien.

Die bundesdeutschen Kreditinstitute haben spät, jedoch nicht zu spät die Bedeutung einer aktiven, nach modernsten Gesichtspunkten konzipierten werblichen Bearbeitung des Marktes erkannt. Die Werbung auch für das allgemeine Privatkundengeschäft hat ein hohes, der Konsum- und Investitionsgüterindustrie ähnliches Niveau erreicht.

D. Verkaufsförderung

1. Grundlagen der Verkaufsförderung

"Die Verkaufsförderung soll die Anregungen und Reize, die von der Werbung ausgehen, in der Beratung wieder auffrischen und zum Geschäftsabschluß führen" ¹⁾.

Unter Sales Promotion oder Verkaufsförderung sollen also "... alle in einer Funktion zusammengefaßten Maßnahmen der Unternehmung zu Unterstützung und Beeinflussung ihrer Absatzhelfer und Absatzmittler" ²⁾ verstanden werden. "Die Verkaufsförderung umfaßt somit alles, was im Zuge der Beratung am sogenannten point of sale, die Verkaufsatmosphäre fördert und den Kunden dem Abschluß näher bringt" ³⁾.

Mit diesen Definitionsansätzen des Begriffes Verkaufsförderung ist zugleich auch schon der Hinweis auf ihre Zielsetzung gegeben, nämlich am Ort des Leistungsabsatzes Marktwiderstände zu überwinden, die Marktleistungen beim Kunden gut ankommen zu lassen und somit das durch die Bankwerbung geschaffene Interesse in konkrete Abschlüsse umzusetzen ⁴⁾. Ziel der Verkaufsförderung ist jedoch auch die Motivation der eigenen Mitarbeiter zu kundenfreundlichem Verhalten und aktiver verkäuferischer Einstellung ⁵⁾.

Zielgruppen der Bemühungen im Rahmen der Verkaufsförderung sind somit nicht nur die potentiellen und aktuellen Kunden, die den Schalterraum betreten haben oder von Mitarbeitern der Bank aufgesucht werden und nun zum Vertragsabschluß bewegt werden sollen. Die Maßnahmen der Verkaufsförderung richten sich auch auf die Mitarbeiter selbst -und hier besonders auf die Schaltermitarbeiter mit Kundenkontakt- die zum aktiven Verkauf der von ihnen vertretenen Bankleistungen angeregt werden sollen ⁶⁾.

1) Cramer: Bankmarketing, S.46 2) Erwand, aaO.S.14.

3) Cramer, ebda. 4) Vgl. Büschgen, H.: Verkaufsförderung - was ist das eigentlich? in Bank und Markt 2/7 S.26 ff 5) Vgl. Birkit, K.: Kommunikationstheoretisch

Aspekte der Verkaufsförderung, in Neue Betriebswirtschaft, 24.Jg. 1971, S.92-95 6) Vgl. Ders. ebda.

Die Mittel der Verkaufsförderung überschneiden sich zum Teil mit denen der Werbung ¹⁾. Besonders das Beratungs- und Verkaufsgespräch am Schalter kann sowohl als Teil der Marktleistung - Information und Beratung oder Vermittlung einer Leistung-, als Mittel der persönlichen Werbung sowie als Teil der Sales Promotion Bemühungen - Überzeugung des Kunden vom Wert des Leistungsangebots und Anregung zum Vertragsabschluß- gesehen werden.

Die charakteristischen Teilbereiche der Verkaufsförderung sollen in einen sachlichen und einen personellen Bereich aufgegliedert und im folgenden eingehender analysiert werden.

2. Teilbereiche der Verkaufsförderung auf sachlichem Gebiet

a. Übersicht

Wesentliche Teilbereiche der sachlichen Verkaufsförderung im Bankengewerbe sind:

- die kundengerechte Gestaltung der Geschäftsräume
- die Entwicklung und Bereitstellung von Argumentationshilfen und Verkaufsunterlagen
- Die Ausarbeitung verständlicher Formulare
- Einrichtung kundenorientierter Schalteröffnungszeiten
- Angebot automatisierter Leistungsabwicklung.

b. Die kundengerechte Gestaltung der Geschäftsräume

Im Rahmen der sachlichen Verkaufsförderung fällt in den letzten Jahren besonders die zunehmende Umgestaltung der Bankgebäude ins Auge. Man hat erkannt, daß die protzigen und pompösen Bauten vor allem der privaten Geschäftsbanken beim "kleinen Mann" eher Furcht als Vertrauen hervorrufen. Die Folge war die

¹⁾z.B. Handzettel und Prospekte, die am Schalter -evtl. mit persönlichen Informationen versehen, übergeben werden.

Entwicklung heiler, freundlicher, durch breite Fensterfronten aufgelockerter Fassaden beim Bau neuer Geschäftsstellen. Noch gravierender entwickelt sich jedoch die innenarchitektonische Gestaltung der Kreditinstitute. Ziel der Umgestaltung der Geschäftsräume soll es sein, den wartesaalähnlichen Charakter der bisherigen Schalterhallen abzubauen und eine vertraute, freundliche Atmosphäre zu schaffen. Die herkömmlichen unpersönlichen Schalterbarrieren, die eine Sperre zwischen Kunden und Mitarbeiter legen und die Kontaktaufnahme und Schaffung von Vertrauen erschweren, sollen durch Beratungstische, Sitzcken und abgetrennte Nischen ersetzt werden, was mehr Bequemlichkeit und auch Selbstvertrauen für den Kunden schafft und die Diskretion des Beratungsgesprächs verbessert ¹⁾.

Eine organisatorische Trennung des Geschäftsraumes in einen Beratungsbereich und einen Schnellbedienungsbereich zur Abwicklung von Routinegeschäften - sowie Ein- und Auszahlungen sowie Scheckverkehr - mit Selbstbedienungsmöglichkeit ist hierbei als besonders erfolgversprechende Strategie im Rahmen der Möglichkeiten der Verkaufsförderung anzusehen. Wichtig ist außerdem eine übersichtliche Gliederung des Geschäftsraums, die dem Kunden ein schnelles Zurechtfinden ermöglicht. Klare Beschilderung der einzelnen Arbeitsbereiche - evtl. mit unterschiedlicher farblicher Kennzeichnung- sowie Einsatz von Kundenkontaktern ²⁾ stellen vor allem in größeren Geschäftsräumen sinnvolle und notwendige Hilfen für den Kunden dar, sich zurechtzufinden.

Auch die optische Abschirmung des Personals, das nicht direkt am Schalter tätig wird, ist bedeutsam, um Verärgerung wartender Kunden über scheinbar arbeitsunwillige und desinteressierte Disponenten zu vermeiden. ³⁾.

1) Vgl. Cramer: Bankmarketing, S. 48f

2) Vgl. Cramer: Marketing im Bankbetrieb, S. 80

3) Vgl. Cramer: Bankmarketing, S. 48f.

Ein Beispiel für progressive, kundenorientierte Planung der Bankeinrichtung hat die Stadtparkasse Wuppertal gegeben. Sie hat entgegen herkömmlicher Standards den zellenartig aufgegliederten Arbeitsbereich ins Innere ihres Geschäftsraums verlegt und die Kundenzirkulation rund um den Arbeitsbereich herum gelenkt. Durch farblich unterschiedlich gekennzeichnete Leitlinien werden die Kunden zu der gesuchten Abteilung geführt. Eine konsequente Trennung von Beratungs- und Schnellbedienungsbereich ist zwar noch nicht vorhanden, jedoch in der Planung bereits berücksichtigt. Die Verwaltungskräfte sind aus dem Kundenraum ausgelagert, die Verbindung wird mit Hilfe moderner Computertechnik aufrechterhalten ¹⁾

Als weitere Maßnahmen zur angenehmen Gestaltung des Aufenthalts im Bankgebäude wären die Einschaltung dezenter Hintergrundmusik, die Einrichtung von Ausstellungen ²⁾ und -bei größeren Filialen- das Angebot eines Kinderhorts vorstellbar.

c. Die Ausarbeitung verständlicher Formulare

Eine zweite wesentliche Aufgabe der Verkaufsförderung ist die Entwicklung verständlicher Formulare und Vordrucke. Die zum Teil recht komplizierten, phantasielos und bürokratisch gestalteten Formulare erschweren dem Kunden im allgemeinen Privatkundengeschäft das Verstehen der Bankleistung und ihrer Übermittlung und verhindern häufig dessen Bereitschaft zur Selbstbedienung. Die Bereitstellung nicht nur automationsgerechter sondern vor allem kunden- und auch beratergerecht gestalteter Mehrproduktformulare, die die Abwicklung verschiedener Geschäftsvorfälle erlauben und somit dem Schaltermitarbeiter cross selling erleichtern, ist daher besondere Bedeutung für den reibungslosen Ablauf eines Geschäftsvorganges zuzuschreiben ³⁾.

1) Vgl. Küppers, B.: Stadtparkasse Wuppertal: Marketing prägt das neue Gesicht, in Bank und Markt 4/73, S.18

2) Wird in den letzten Jahren bereits häufig praktiziert

3) Vgl. Junker, K.: Formulargestaltung: Marketing contra

In Frage kommen vor allem Kontoeröffnungsanträge, die bspw. als Kombinationsformulare für Kontokorrent-, Spar- und Depotkonten verwendet werden können, einheitliche, für alle Finanzierungsformen im allgemeinen Privatkundengeschäft brauchbare Antragsvordrucke sowie Einheitsformulare für alle Einzahlungen. Wesentliche Gestaltungskriterien für diese neuartigen Formulare sind einheitlicher Stil, klare Aufmachung unter Verzicht auf erklärungsbedürftige Fachbegriffe sowie vereinfachtes Ausfüllen bspw. durch Ankreuzmethode ¹⁾.

Eine weitere Idee, die den Verkauf von Bankleistungen fördern soll, ist bspw. der bereits erwähnte "Denk an Dich selbst Scheck" einer Großbank, der dem Kunden durch entsprechenden Aufdruck einen Sparübertrag nahelegen und erleichtern soll ²⁾. Amerikanische Banken bieten seit längerem im Zahlungsverkehr Formulare mit verschiedenen Bildmotiven an, seit neuestem sogar auf Wunsch Schecks mit Abbildung des jeweiligen Konteninhabers ³⁾. Hier wurde die Grundsatzforderung nach Einfachheit, Verständlichkeit, Kunden- und beratungsfreundlichen Vordrucken noch durch originelle Aufmachung ergänzt, eine Idee, die im sich immer mehr angleichenden Leistungsangebot erfolgsentscheidenden Ausschlag geben kann.

d. Die Entwicklung und Bereitstellung von Verkaufsunterlagen und Argumentationshilfen

Ziel von Beratungsbögen, Verkaufshandbüchern und Argumentationskatalogen ist es, dem Mitarbeiter für das Kundengespräch einen roten Faden zu geben, mit Hilfe dessen er seine Beratung aufbauen und auf den er bei fachlichen Problemen oder Schwierigkeiten in der Argumentation zurückgreifen kann. Sie können

letzte Seite: Computer? in Bank und Markt 2/73, S.12f

1) Vgl. Jurker, ebda., ebenso Cramer: Bankmarketing, S.53f

2) Vgl. G.K.: Nur einmal an sich selbst gedacht, in Bank und Markt 2/74, S.19

3) Vgl. o.V.: Scheckbilder, in Bank und Markt 1/74, S.27

sowohl einen Abriß über das Leistungsangebot und seine Erklärung als auch vorbereitete Gegenargumente auf mögliche Einwände des Kunden beinhalten. Ein eingehendes Studium dieser Verkaufshilfen v o r Beginn der Beratungstätigkeit erleichtert dem Mitarbeiter die Gesprächsführung, ein unauffälliges Merkblatt kann ihm auch während der Beratung weiterhelfen, ohne daß Stockungen in das Verkaufsgespräch kommen oder der Kunde das Gefühl bekommt, er werde nach vorprogrammierten Schemata abgefertigt. Wichtig ist daher, daß sich der Berater nicht zu eng an seine Verkaufsunterlagen bindet sondern den wesentlichen Gedankengang als Leitfaden für die gewünschte Gesprächsführung verinnerlicht und auch anwendet.

Das mit System vorbereitete und mit Fachwissen und psychologischem Einfühlungsvermögen geführte Beratungsgespräch ist somit das Ziel der Bereitstellung dieser Verkaufshilfen. In Verbindung mit der persönlichen Übergabe eines Prospekts, der mit den gleichen Argumenten aufgebaut und durch Randnotizen des Sachbearbeiters ergänzt und auf die persönlichen Verhältnisse des jeweiligen Kunden zugeschnitten ist, stellt das Beratungsgespräch die entscheidende Voraussetzung für einen erfolgreichen Geschäftsabschluß dar¹⁾.

e. Einrichtung kundenorientierter Schalteröffnungszeiten

Die Schalteröffnungszeiten der überwiegenden Mehrheit aller deutschen Kreditinstitute decken sich sehr genau mit der Arbeitszeit der meisten normalen Privatkunden. Damit wird vielen Arbeitnehmern der Gang zur Bank, vor allem jedoch eine gründliche, Zeit beanspruchende Beratung unmöglich gemacht.

1) Vgl. Erwand, aaO.S.154, vgl auch Schulz, H.: Die Produkteinführung im eigenen Haus, in Bank und Markt 1/74, S.22, siehe auch Cramer: Bankmarketing, S.50ff

Die Schalteröffnungszeiten -eine Reliquie aus der Zeit des Großkundengeschäfts- haben sich erstaunlicherweise bis heute als eines der wenigen geschäftspolitischen Instrumente in tiefem Dornröschenschlaf konstant erhalten. Bei diesem Instrument liegen nach Meinung des Verfassers noch sehr gute Chancen im Kampf um den Kunden. Zunächst können einer Variation der Betriebszeit personelle und kostenmäßige Schwierigkeiten sowie gegensätzliche Interessen der Gewerkschaft gegenüberstehen, die bereits praktizierte Durchführung in Form von Spätschaltern ¹⁾ oder Samstagsdienst ²⁾ zeigen jedoch die Realisierbarkeit dieses verkaufsfördernden Instruments ³⁾.

Als grundsätzliche Möglichkeiten geänderter Schalteröffnungszeiten bieten sich durchgehender Mittagsdienst, längere Arbeitsstunden an einem Abend ⁴⁾ oder ein Spätschalter als Dauereinrichtung sowie Schalteröffnung am Sonntag an. Welche dieser Lösungen gewählt werden sollte, muß von der Kundenstruktur und Konkurrenzsituation abhängig gemacht werden ⁵⁾.

Organisatorisch ließe sich diese Änderung durch Einführung einer Gleitzeit zu Beginn und Ende des Arbeitstages ⁶⁾ mit Anwesenheitspflicht in der Kernzeit oder aber durch völlig variable Arbeitszeiteinteilung ohne Kernzeiten bewältigen, wobei durch bindende Absprache unter den Mitarbeitern eine der jeweiligen Arbeitsintensität entsprechende Besetzung der Schalter gewährleistet sein muß ⁷⁾. Bei Samstagsdienst können die betroffenen Mitarbeiter durch Freistellung an anderen Tagen sowie durch Sondervergütungen entschädigt werden. Die Effizienz dieses bisher so selten angewandten Instruments der Verkaufsförderung dürfte beachtlich sein.

1) bspw. bei der Spar- und Darlehenskasse Oldenburg

2) bspw. bei Raiffeisenbanken in ländlichen Gebieten

3) Vgl. Dichtl, E., Penzkofer, P.: Die Schalteröffnungszeiten bei den Kreditinstituten, in Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 20. Heft S. 373ff, ebenso Cramer: Bankmarketing, S. 47f

4) wird bereits allgemein praktiziert, dürfte aber noch nicht als ausreichende Lösung angesehen werden

5) z.B. in ländlichen Gemeinden eher samstags, in der Stadt über Mittag

6) bei durchgehendem Mittagsdienst besonders geeignet

7) b.w.

Nach dem "formalen Ansatz von Levinson" , einem theoretischen Modell, das zur Bestimmung der optimalen Schalteröffnungszeiten geeignet ist, kann ein möglicher zusätzlicher Gewinn durch Einrichtung eines Spätschalters ex post ermittelt werden. Dieses Modell läßt positive Ergebnisse vermuten, zur exakten Feststellung der Rentabilitätssteigerung wäre jedoch ein Versuch von mindestens einem Jahr Dauer nötig ¹⁾.

Jedoch auch die Beispiele aus der Praxis zeigen den Erfolg kundenfreundlicher Schalteröffnungszeiten, der besonders dann erhebliche Ausmaße annimmt, wenn die Konkurrenz nicht mitzieht. Eine Filiale der Stadtsparkasse Trier bsw., die samstags den Schalter öffnet ²⁾, hat an diesen Samstagen ein durchschnittlich dreimal so hohes Umsatzvolumen als an anderen Wochentagen ³⁾.

Mit Spätschaltern hat die Spar- und Darlehenskasse Oldenburg gute Erfahrungen gesammelt ⁴⁾, und wer die Markterfolge der Bundespost als Geldinstitut ⁵⁾ beachtet, zweifelt nicht mehr an der wachsenden Bedeutung gerade dieses bislang so vernachlässigten Instruments zur Absatzförderung.

f. Angebot automatisierter Leistungsabgabe

Eine andere Möglichkeit zur Erhöhung der Betriebsbereitschaft liegt im zunehmenden Einsatz von Automaten und ähnlichen technischen Einrichtungen, die Selbstbedienung des Kunden ermöglichen. Sie sind für die Abwicklung der Routinevorgänge im Bankgeschäft, die etwa 80 % der Geschäftsvorfälle ausmachen, bestens geeignet ⁶⁾.

letzte Seite 7) Vgl. Förderreuther, K.: Variable Arbeitszeiten am Bankschalter, in Bank und Markt 6/74, S.24

1) Vgl. Dichtl/Penzkofer, aaO.S. 979ff 2) wird durch arbeitsfreien Montag ausgeglichen 3) Vgl. Dichtl/Penzkofer, ebda. 4) Vgl. Steen, H.: Erfahrungen mit dem Spätschalter, in Bank und Markt 6/74, S.26f

5) Schalterzeiten regional bis 18.00 Uhr und samstags

6) Vgl. Förderreuther, K.: Mehr Selbstbedienung auch bei Banken, in Bank und Markt 5/74, S.8

Durch ihren Einsatz kann die Abwicklung dieser Leistungen erheblich beschleunigt werden, andererseits haben die Schaltermitarbeiter mehr Zeit und Gelegenheit zu eingehenderer Beratung ¹⁾.

An technischen Hilfsmitteln kommen hauptsächlich Aus- und Einzahlungsautomaten, Scheck- und Reisescheckausgabegeräte, Bareinzahlungsautomaten auf fremde Konten, Münzzähler, Nachrichtenticker, Telescheckanlagen sowie ständige Einrichtung von Kundentelefon- und Bildverbindungen mit der Hauptstelle zur Einholung spezieller Informationen in Frage ²⁾.

In ihrer letzten Konsequenz führt die Automatisierung zur Selbstbedienungsfiliale, die als unbemannte Zweigstelle vierundzwanzig Stunden Betriebsbereitschaft mit Allround-Service bieten kann ³⁾.

Eine vollautomatische Zweigstelle der Kreissparkasse Ravensburg in Weingarten bietet Automaten für Aus- und Einzahlungen, die Belegausgabe erfolgt durch einen Briefschließfachblock, die Briefeingabe durch den Bankbriefkasten, Information wird durch Kurszettelkasten und Schauvitruinen ermöglicht. Durch eine Telefonbox kann der Kunde direkten Kontakt zur Hauptstelle aufnehmen, um dort weitere Detailinformationen zu erfragen. ⁴⁾ In den Vereinigten Staaten von Amerika haben derartige Versuchsweigstellen bereits beste Erfolge aufzuweisen ⁵⁾.

Vorteile dieser vollautomatischen Zweigstellen sind die kostengünstige Arbeitsweise im Verhältnis zur herkömmlichen Filiale, die schnelle Geschäftsabwicklung sowie die permanente Betriebsbereitschaft. Als Nachteile werden von Kunden häufig Bedienungsprobleme und Scheu vor Anwendung der kompliziert erscheinenden Technik sowie das Fehlen des vertrauten Kundenberaters angeführt, Argumente, die jedoch nach

1) Vgl. v. Hooven, E.: Technik verbessert die Kundenberatung, in Handelsblatt, Sonderbeilage "Banken International" vom 24.7.1973, S. XV 2) Vgl. Förderreuther: Mehr Selbstbedienung auch bei Banken, S. 8, siehe auch Büschgen: Verkaufsförderung - was ist das eigentlich? S. 26f 3) Vgl. p. m.: Die unbemannte Zweigstelle, in Bank und Markt 2/73, S. 5 4) Vgl. Förderreuther: Mehr Selbstbedienung, ..., S. 8 5) Ders. ebda

kurzer Eingewöhnungszeit gegenstandslos geworden sein sollten. Ein dichtes Netz von Geldautomaten ¹⁾ im Einzugsbereich einer Filiale, durch entsprechende Vorrichtungen gesichert und unter ständiger Beobachtung ²⁾ könnten nach Meinung des Verfassers das für die Routinevorgänge des Zahlungsverkehrs so wichtige Kriterium der Kundennähe bei hoher Kostengünstigkeit und rascher Geschäftsabwicklung bestens erfüllen und somit ein erfolgversprechendes Instrument der Verkaufsförderung ebenso wie einen neuartigen Vertriebsweg von Bankleistungen darstellen.

3. Teilbereiche der Verkaufsförderung auf

persönlichem Gebiet

a. Übersicht

Der Mitarbeiter, das menschliche Element im Ablauf des Bankgeschäfts, stellt den wohl bedeutendsten Faktor für den erfolgreichen Absatz von Marktleistungen dar. Die Bedeutung des gekonnt geführten Verkaufsgesprächs steht daher im Mittelpunkt der folgenden Betrachtungen. Mitarbeiterausbildung durch Verkaufstraining dient der Erreichung des angestrebten Ziels: jeder Schaltermitarbeiter ein guter Verkäufer! Die praktische Anwendung des theoretischen Seminarwissens sowie die Möglichkeiten der Motivation hierzu beenden den letzten Teil dieser Überlegungen.

b. Das Verkaufsgespräch als Mittelpunkt der verkaufsfördernden Maßnahmen

Das Gespräch mit dem Kunden, Mittel der persönlichen Werbung und Teil der Marktleistung selbst ist auch für die Förderung eines Geschäftsabschlusses von maßgeblicher Bedeutung. Das wesentliche Kriterium der

1) vor allem Auszahlungsautomaten, da Auszahlungen 3/4 aller Arbeitsvorfälle bei Automatenbenutzung ausmachen, vgl. Förderreuther: Mehr Selbstbedienung....S.8

2) Bspw. durch Telekontrolle

Verkaufsförderung im Hinblick auf das Gespräch mit dem Kunden ist die Berücksichtigung psychologischer Erkenntnisse bei der Geschäftsabwicklung. Eigeninitiative und Aufgeschlossenheit des Mitarbeiters gegenüber dem Kunden, Eingehen auf dessen spezielle Lage, zielorientierte Gesprächsführung und selbstverständliche Übernahme verschiedener Serviceleistungen sind Bestandteile gekonnter Verkaufsbemühungen am point of sale.

"Dem sachgüterbezogenen Qualitätswettbewerb in der Industrie ist der personalbezogene Leistungswettbewerb der Banken vergleichbar" ¹⁾. Die Bedeutung dieser Aussage wird durch das Ergebnis einer Repräsentationserhebung Ende der 60-er Jahre unterstrichen. Sie stellte zuvorkommende Bedienung sowie gute Information und Beratung als wesentliche Erwartungen der Kundschaft gegenüber ihrem Bankinstitut fest. ²⁾ Der Bankmitarbeiter soll kontaktfreudig sein und unaufgefordert an den Kunden herantreten, er soll dessen Wünsche, Bedürfnisse und Probleme analysieren, auf sie eingehen und in höflicher und gewandter Form fundierte Information und Beratung bieten ³⁾.

Schematisch gesehen läßt sich der Verkaufsvorgang in folgende theoretischen Phasen aufteilen ⁴⁾:

Die Analyse und Beobachtung des Marktes durch den Verkäufer stellt die Grundlage für systematische Planung von Kundenkontakten dar; "...dabei sind die Bedürfnisse nach Bankleistungen als überwiegend abgeleitet aus den originären Bedürfnissen nach Sachgütern und Dienstleistungen zu begreifen. Diese dem Kontaktgespräch vorgelagerten Phasen stellen organisatorische Anforderungen und solche nach Kontaktbereitschaft an den Bankverkäufer" ⁵⁾.

1) o.V.: Verkaufsförderung im Bankbetrieb, in: Der Bankkaufmann 3/74, S.111 2) Vgl. Ders. ebda, vgl. auch

Karsten, E.: Ausbildung als Instrument der Verkaufsförderung, in Bank-Betrieb 7/3/1971, S.267ff

3) Vgl. Köhle, M.: Das Gespräch am Schalter-Problem für Berater und Kunden, in Bank und Markt 4/75, S.5ff, vgl. ebenso o.V.: Verkaufsförderung im Bankbetrieb IV, in Der Bankkaufmann 4/74, S.161 4) Vgl. Süchting, J.,

Boening, D.: Der personale Produktions- und Verkaufsprozess von Bankleistungen, in Bank-Betrieb 10/71, S.364 bis 370 5) Ders. aaO S.370

Mit der Identifikationsphase beginnt der eigentliche Kontakt zum Kunden. "Darunter ist die Informationsbeschaffung zur Identifizierung der individuellen Käuferrolle und seiner von hier aus zu verstehenden Bedürfnisse zu begreifen" ¹⁾. "Die Käuferrolle ist das Ergebnis einer Kombination von Käufermotiven und Käufertypen" ²⁾. Einfühlungsvermögen des Kundenberaters ermöglicht eine Übernahme der vom Käufer erwarteten Rolle und eine Steuerung des Verkaufsgesprächs. " Die Forderung nach Erzeugung von Glaubwürdigkeit ist schwergewichtig für die Phase der Motivation durch Argumentation zu stellen, wenn es darum geht, das Produkt als Problemlösung für den Kunden darzubieten. Glaubwürdigkeit setzt Fachwissen voraus, darüber hinaus die Fähigkeit, dieses Wissen auf die in der Identifikation erkannte Situation des Käufers anwenden zu können. Hinzutreten muß eine positive Grundeinstellung und die in Wort und Haltung zum Ausdruck kommende Zuversicht, daß die Beratung das Käuferentscheidungsproblem lösen wird." ³⁾.

Die geschäftlichen Beziehungen zu Stammkunden weisen eine hohe Sensibilität in bezug auf die Möglichkeit auf, im fachbezogenen Beratungsgespräch Glaubwürdigkeit zu erzielen oder zu verspielen. Nach gelungener Rollenübernahme ist die Entwicklung einer ausgeglichenen und harmonischen Atmosphäre zwischen den Gesprächspartnern möglich, die unsachliche Einwände aus Stimmungen oder Vorurteilen heraus ausschließt. Es verbleiben im allgemeinen lediglich sachliche Einwände, die sich bspw. auf Konditionen oder Sicherheiten beziehen können. Beim Vertragsabschluß soll die Bedeutung der Unterschriftsleistung des Kunden hervorgehoben werden, eventuelle Bedenken bezüglich einer vertraglichen Bindung sollten schon während des Gesprächs und nicht erst beim Abschluß ausgeräumt werden.⁴⁾

1) Süchting/Boening: aaO, S.368 2) Ders.ebda., vgl. auch Ruffert, D.: Systematische Kundenpflege als Marketing-Funktion, Betriebsw.Blätter 2/72, S.45f
3) Süchting/Boening, aaO.S.368 4) Vgl.Ders.ebda

Auch nach Abschluß des Verkaufsaktes ist es für den Kundenberater wichtig, dem Kunden "...weiterhin das Gefühl von Vertrauen zu vermitteln, indem er ihm beweist, daß er an seiner Zufriedenheit nach wie vor persönlich interessiert ist. Auf diese Weise legt er den Grundstein für weitere Abschlüsse" ¹⁾. Hier kommt dem ständigen Angebot verschiedenster Serviceleistungen, die der Kontaktpflege vor allem zu Stammkunden dienen, besondere Bedeutung zu. Betroffen ist eine Vielzahl von Aufmerksamkeiten wie persönliche Begrüßung beim Betreten der Bank, unaufgeforderte Übergabe der Buchungsbelege, Einlassen bei oder kurz nach Beendigung der Schalterstunden, Abnahme des Ausfüllens von Auszahlungsquittungen und vieles mehr ²⁾. Die Bedeutung dieser kleinen Gesten ist nach Meinung des Verfassers nicht unbeträchtlich. Trotzdem bestehen in dieser Hinsicht bei den meisten Kreditinstituten zum Teil noch beträchtliche Lücken. Dabei läßt sich die Bindung von Stammkunden an das eigene Institut gerade durch solche "Kleinigkeiten" auf einfache Weise festigen.

c. Ausbildung der Mitarbeiter durch Verkaufsschulung

Nach Erkenntnis der Bedeutung der verkäuferischen Initiative von Bankmitarbeitern haben die deutschen Kreditinstitute vor etwa zehn Jahren damit begonnen, Verkaufsseminare, z.T. sogar eigene Trainingszentren für diesen Zweck einzurichten. Zur Zeit liegen die diesbezüglichen Aufwendungen des privaten Kreditgewerbes bei ca. 140 Millionen DM, wobei allein 80 Millionen DM auf die drei Großbanken entfallen ³⁾.

Ziel der Verkaufsausbildung ist es, auf dem bisherigen Leistungsstand der Mitarbeiter aufbauend mit psychologischen und pädagogischen Mitteln und Lehrmethoden optimale Voraussetzungen für ein erfolgreiches Verkaufsgespräch mit dem Kunden zu schaffen.

1) Vgl. Stüchting/Boening, aaO. S. 369, vgl. auch Dingeldey, K. u. Fried, H.: Die Motivation der Schalterfront, in Bank und Markt 4/75, S. 12

2) Vgl. Cramer: Bankmarketing

S. 54

3) Vgl. Cramer: Bankmarketing, S. 61

Dem Berater soll mehr verkäuferisches Bewußtsein und Können vermittelt werden, er soll den Kunden sicherer einschätzen, dessen Wünsche besser analysieren und ein erfolgreiches Gespräch systematisch aufbauen können¹⁾. Durch Training auf verkaufpsychologischem und -technischem Gebiet wird der Versuch unternommen, fehlerhafte Verhaltensweisen im Umgang mit dem Kunden zu erkennen und abzubauen und bisher ungenutztes rhetorisches und akquisitorisches Potential besser auszuschöpfen²⁾.

"Schwerpunkte der Weiterbildung sind nicht nur das Wissen in einzelnen Fachbereichen und verkaufpsychologische Verhaltensweisen, sondern ebenso auch die Anreicherung betriebswirtschaftlicher Kenntnisse sowie die Einführung und Vertiefung in Betriebspsychologie, Menschenführung, Organisation und Rhetorik"³⁾. Anforderungsprofile für die einzelnen Arbeitsbereiche können durch Vergleich mit dem vorhandenen Mitarbeiterpotential dazu beitragen, Schwächen aufzudecken und operationale Lehrziele zu bilden, die zu deren Beseitigung führen.

Aufgebaut wird die Verkaufsausbildung auf verschiedenen wissenschaftlichen Theorien über die Führung von Verkaufsgesprächen. Die Stufen - Formel - Theorie "...geht davon aus, daß sich der Verkaufsvorgang in vier aufeinanderfolgenden psychischen Stufen vollzieht und der Käufer diese Stufen in einer bestimmten Folge durchläuft"⁴⁾. Über diese vier Stufen der sogenannten AIDA - Formel -Attention, Interest, Desire, Action- soll der Kundenberater den Interessenten hin zum Geschäftsabschluß führen⁵⁾. Eine klare Abgrenzung dieser Stufen ist jedoch in der Praxis schwerlich zu verwirklichen. Die Frage, wann, wie und warum der Kunde diese Stufen durchläuft, läßt die Theorie unbeantwortet.

1) Vgl.o.V.: Verkaufsförderung im Bankbetrieb III, S.11 sowie IV, S.161, ebenso Büschgen, Verkaufsförderung., S.26, siehe auch Schulz, H.: Trockentraining für Verkaufsgespräche, in Bank und Markt 2/73, S.10f

2) Vgl. Liefelth, H.: Wie aus Bankbeamten Verkäufer werden in Bank und Markt 2/73, S.8f 3) Cramer: Bankmarketing, S.59 4) o.V.: Verkaufsförderung im Bankb. IV, S.162 bzw

Die Reiz - Reaktions - Theorie basiert auf der Überlegung, daß jeder Mensch auf äußere Reizeinwirkung Reaktionen zeigt. Auf das Verkaufsgespräch übertragen bedeutet das, daß der Berater durch bestimmte optische und akustische Reize eine gewünschte Reaktion herbeiführen, d.h. einen Geschäftsabschluß mit dem Kunden realisieren kann ¹⁾. Die Zwangsläufigkeit dieser Reaktion ist jedoch nicht erwiesen, zudem läßt diese Theorie die Darstellung der Reize und ihre mögliche Wirkungsweise auf den Kunden vermissen.

Die Bedürfnis - Befriedigungs - Theorie geht von der Erkenntnis aus, daß der Mensch zur Erfüllung seiner Wünsche und Bedürfnisse Güter und Dienstleistungen erwirbt. Aufgabe des Bankmitarbeiters ist es daher, dem Kunden zum einen seine Wünsche bewußt zu machen und ihn dann andererseits davon zu überzeugen, daß das Sortiment des eigenen Instituts diese Bedürfnisse in besonders hohem Maße befriedigen kann ²⁾. Hier ergibt sich jedoch die Problematik, die jeweils individuellen Wunschvorstellungen des einzelnen Kunden zu analysieren und nicht von Pauschalvorstellungen auszugehen, die der besonderen Lage des Kunden nicht gerecht werden.

Die Interaktionstheorie, die als einzige ein gleichgewichtiges Partnerschaftsverhältnis zwischen Kunde und Mitarbeiter voraussetzt, "...beruht auf der Vorstellung, daß das Zusammentreffen zwischen Verkäufer und Käufer von der sich in der hochkomplexen Situation des Verhandlungsprozesses entwickelnden Interaktion oder Kommunikation in der sozialen Gruppe Käufer - Verkäufer bestimmt wird. Die Art der Interaktion hängt von den ökonomischen, sozialen, psychischen physischen Merkmalen der beiden Partner ab.

letzte Seite 4) s. auch Stüchtling/Boening, aaO. S. 366

5) Vgl. Ders. ebda.

1) Vgl. o. V.: Verkaufsförderung im Bankbetrieb, IV, S. 162

2) Vgl. Ders. ebda.

Dementsprechend ist für den Erfolg entscheidend, wie Käufer und Verkäufer sich gegenseitig im Verkaufsvorgang wahrnehmen, wie sie in ihren jeweiligen Eigenschaften zusammenpassen, wie sie aufeinander reagieren und den Erwartungen des anderen entsprechen¹⁾.

Wenn auch die konsequente praktische Anwendung dieser Theorien schwerlich vorstellbar ist, so bieten sie jedoch eine brauchbare Grundlage und praktizierbare Frage- und Reaktionstechniken für das Kundengespräch.

Die Methoden und Instrumente, deren sich die Schulung und Weiterbildung bedient, entsprechen den neuesten Erkenntnissen und stehen den Ausbildungsmethoden in Industrie und Handel in keinsten Weise nach. Gruppenarbeit, Rollen- und Planspiele, Fallstudien, Quiz, Interviews, Spontantraining und programmierte Unterweisung zählen zu den derzeit gebräuchlichsten Methoden.

Programmierte Unterweisung soll durch Aufgliederung und spezielle Aufbereitung des Lehrstoffes die Aneignung theoretischer Grundlagen erleichtern. Durch Studien an vorbereiteten Fällen und Entwicklung von Lösungsmöglichkeiten sollen grundsätzliche Verhaltensweisen praktisch erarbeitet werden²⁾.

Rollen- und Planspiele zählen zu den anspruchsvollsten und effizientesten Methoden der Verkaufsausbildung. Gute und richtige Argumentation, Schlagfertigkeit und praxisorientiertes Verhalten sind die wesentlichen Kriterien, die auf lebendige Art und Weise den Lernenden vermittelt werden sollen.

Durch Gruppenarbeit soll die Fähigkeit zu Teamarbeit und Mitarbeiterführung entwickelt und gesteigert werden. Interviews und Quiz eignen sich besonders zur Lösung noch ungeklärter Probleme und zur Wiederholung bereits erarbeiteter Sachbereiche³⁾.

1) o.V.: Verkaufsförderung im Bankbetrieb, S.163

2) Vgl. Betsch, O.: Wie man Bank-Mitarbeiter mit Fällen trainiert, in Bank und Markt 6/75, S.30

3) Vgl. Faber, H.: Wie motiviert man zum Lernen? in Bank und Markt 6/75, S.27f; vgl. auch Cramer: Bankmarketing, S.60f

Die Effizienz dieser Methoden wird durch Anwendung technischer Hilfsmittel wie Tonbandgeräte, Projektoren, Dias und Filme sowie Videorecorder noch erheblich gesteigert ¹⁾. Sie gehören bereits seit Jahren zur Standardausstattung moderner Schulungszentren und tragen einen beachtlichen Anteil am nachhaltigen Lernerfolg durch die Verkaufsschulung. Grund hierfür ist die besonders intensive Einprägsamkeit visueller und akustischer Informationen, die jederzeit unterbrochen und wiederholt werden können. Der Videorecorder erleichtert dem Trainee das Erkennen eigenen Fehlverhaltens, ermöglicht Selbstkritik und eine Sofortkorrektur dieser Schwächen ²⁾.

d. Motivation zur praktischen Anwendung des erlernten Wissens

Sinnvoll kann auch eine noch so aufwendige Mitarbeiter-schulung nur sein, wenn das Erlernte nicht bald vergessen sondern im Bankalltag praktiziert wird. Wichtig zur Erfüllung dieser Forderung sind die Einstellung der Filial- und Abteilungsleiter zum Lehrstoff, die regelmäßige Wiederholung und Weiterführung der Verkaufsausbildung im innerbetrieblichen Bereich sowie die Motivation der Mitarbeiter zum aktiven Einsatz ³⁾.

Um eine Unterstützung der Schalterfront durch Abteilungs- und Filialleiter zu gewährleisten, ist es unerlässlich, allen Vorgesetzten in hierarchischer Folge von oben nach unten die gleiche Schulung zuteil werden zu lassen ⁴⁾. Dadurch wird vermieden, daß leitende Mitarbeiter noch nach herkömmlichen Methoden arbeiten und die Anwendung des Seminarwissens der Kundenberater im Keim ersticken. Nur genaue Kenntnis

1) Vgl. Schulz, H.: Tonbildschauen: ein Instrument der Aus- und Weiterbildung, in Bank und Markt 1/75, S. 29f

2) Vgl. Orth, G.: Erfahrung mit Video-Training, in BuM, 4/75, S. 25f, ebenso Ditko, P.: Verkaufstraining - Hokus-pokus der Amateure? in BuM 4/74, S. 15f 3) Vgl. Dingeldey/Fried, aaO. S. 9ff, ebenso Barker: Staff Motivation, in The Marketing of Bank Services, S. 49 ff, vgl. auch German, aaO. S. 143ff 4) Vgl. Ditko, P.: Fallbeispiele: Neue Kunden unerwünscht?, in BuM 4/75, S. 14ff

der neuesten Lernziele und Methoden ermöglicht den leitenden Angestellten die fachliche und psychologische Unterstützung der Mitarbeiter sowie die Überwachung und Kontrolle von Effizienz des Seminarbesuchs und Anwendung der dort vermittelten Erkenntnisse ¹⁾. Regelmäßige Wiederholung und Weiterführung des Gelernten durch aufbauende Seminare, filialinterne Schulung und Eigenstudium sollen eine Verinnerlichung der wesentlichen Lernpunkte sicherstellen.

Ein Problem liegt nun für die Banken darin, die Anwendung des Lernstoffes durch die Mitarbeiter sicherzustellen. Dies läßt sich durch eine systematische Kontrolle im Einzelfall erreichen. Wenn der Mitarbeiter weiß, daß seinem Verhalten am Schalter Aufmerksamkeit durch seine Vorgesetzten geschenkt wird, wird er eher bemüht sein, das gewünschte Verhalten im Kontakt mit dem Kunden zu praktizieren. Dies wird vor allem der Fall sein, wenn unterschiedliche Fortschritte einzelner Mitarbeiter durch differenzierte Stellenbesetzung und Gehaltsfestlegung berücksichtigt werden ²⁾. Schwierigkeiten dürften sich allerdings bei der praktischen Durchführung derartiger Kontrollen ergeben, da das Betriebsklima unter offensichtlichen Überwachungsmaßnahmen Schaden erleiden kann. Eine unauffällige Erfolgskontrolle durch fingierte Schaltergespräche ³⁾ würde dieses Problem umgehen, falls die Ergebnisauswertung jedoch nicht namentlich festgehalten und bei der Gehalts- und Stellenfixierung berücksichtigt wird, entfällt die motivierende Wirkung der Kontrolle ⁴⁾.

Ein erstmals im Jahre 1967 von der Deutschen Bank praktiziertes und seitdem häufig angewandtes Mittel zur Motivation der Mitarbeiter zum aktiven Verkauf stellen die Mitarbeiterwettbewerbe der einzelnen Kreditinstitute dar ⁵⁾. Das Interesse der Mitarbeiter

1) Vgl. Dingeldey/Fried, aaO. S. 9ff 2) Vgl. o.V.: Verkaufsförderung im Bankbetrieb, S. 164

3) Infratest hat ein derartiges Programm entwickelt und durchgeführt 4) Achelis, T.: Was leistet die Bankberatung? - Erfolgskontrolle mit fingierten Schaltergesprächen, in BuM 1/75, S. 15f Vgl. Fried/Dingeldey: Wettbewerbe machen müde Mitarbeiter munter, in BuM 1/76, S. 5ff

wird durch die persönliche Honorierung besonderer Erfolge aktiviert, wobei das spielerische Moment sowie das Wettkampfdenken eine besondere Rolle für den Erfolg derartiger Maßnahmen spielen. Wesentliche Voraussetzungen für das Gelingen von Wettbewerben sind nach Cramer ¹⁾ attraktive Aufmachung der Ausschreibung, erreichbare Leistungen in angemessenem Verhältnis zu den Preisen, eindeutige Wertungsskala, Betonung der spielerischen Note, laufende Publikationen über den Stand des Wettbewerbs, Preisverteilung schon während des Wettbewerbs sowie regelmäßige, aber nicht zu häufige Durchführung der einzelnen Wettbewerbsaktionen ²⁾.

Objekt von Wettbewerben können die Absatzsteigerung einzelner Marktleistungsgebiete oder der gesamten Produktpalette sein. Die Prämierung der Mitarbeiter bezieht sich dabei meist auf Leistungen, die nicht während der Schalterstunden sondern während der Freizeit erbracht werden ³⁾. Als Prämien sind Waren- oder Sachpreise besonders geeignet. Geldpreise werden in den meisten Fällen sofort verausgabt und geraten bald in Vergessenheit. Sachpreise hingegen stellen eine bleibende Anerkennung dar und dürften deshalb eine dauerhaftere Wirkung als Geldpreise haben ⁴⁾. "Ein attraktiver Katalog von Warenpreisen, der an die Privatanschrift des Wettbewerbsteilnehmers gesandt wird, löst Wünsche aus, die im allgemeinen über dem liegen, was der Teilnehmer für realisierbar hält. Daraus ergibt sich, daß der Wettbewerbsteilnehmer sich ein höheres Ziel steckt" ⁵⁾. Der praktische Einsatz von Warenprämienkatalogen bei Mitarbeiterwettbewerben von Großbanken hat zu über 50% Steigerung der Beteiligungsquoten geführt.

1) Vgl. Cramer: Bankmarketing, S. 56f 2) Vgl. Pix, M.: Motivierung durch Mitarbeiterwettbewerb und Zielvereinbarung, in BuM 1/75, S. 21f, ebenso Büschgen: Verkaufsförderung..., S. 26, vgl. o.V.: Verkaufsförderung im Bankbetrieb V, S. 205f 3) Vgl. Betsch, O.: Bankaußendienst als Mitarbeiterwettbewerb, in BuM 1/76, S. 10ff
4) Vgl. o.V.: Verkaufsförderung im Bankbetrieb IV, S. 164
5) Ders. ebda.

4. Zusammenfassung

Verkaufsförderung hat die Aufgabe, die Wirkung von Öffentlichkeitsarbeit und Werbung am point of sale aufzufrischen und das Interesse an den Marktleistungen des eigenen Hauses in konkrete Geschäftsabschlüsse zu verwandeln. Außerdem soll Verkaufsförderung zu einem kundenfreundlichen, aktiven und verkäuferischen Verhalten der Mitarbeiter beitragen.

Im sachlichen Bereich bieten sich als verkaufsfördernde Maßnahmen vor allem die kundengerechte Gestaltung von Geschäftsräumen und Schalteröffnungszeiten an.

Daneben fördert die Entwicklung praktischer und verständlicher Formulare, die Bereitstellung von Verkaufshilfen für Schaltermitarbeiter sowie das Angebot von Dienstleistungsautomaten zur zügigeren und kostengünstigeren Abwicklung von Routinegeschäften den Absatz von Bankleistungen.

Im personellen Bereich der Maßnahmen zur Verkaufsförderung geht es darum, den Mitarbeiter mit der Technik erfolgreich geführter Verkaufsgespräche vertraut zu machen. Hierfür werden in den letzten Jahren aufwendige und anspruchsvolle Seminare für Verkaufsschulung durchgeführt. Durch weiterreichende Ausbildung der Mitarbeiter im Betrieb und deren ständige Motivation -bspw. durch Mitarbeiterwettbewerbe- zur Praktizierung kundenfreundlichen Verhaltens im Alltag wird versucht, aus theoretischen Erkenntnissen und Lernwissen Verkaufserfolge zu machen.

Aufgeschlossenes, aktives und kundenorientiertes Handeln der Schaltermitarbeiter gegenüber dem Bankkunden wird nach Meinung des Verfassers in Zukunft in noch steigendem Maße ein wesentliches Element im Rahmen der Bemühungen um Marktanteile und Absatz-erfolge sein.

V. KONDITIONEN - UND VERTRIEBSMARKETING

=====

A. Marktorientierte Konditionenpolitik der Banken

1. Einführende Überlegungen

Der Konditionenpolitik der deutschen Kreditinstitute wird -vor allem im allgemeinen Privatkundengeschäft- erst in jüngster Zeit steigende Beachtung zuteil. Bis Anfang 1967 war sie in wesentlichen Teilen staatlich reglementiert und daher als marktpolitisches Instrument nur sehr bedingt einzusetzen. Doch auch in den Jahren nach der Zinsfreigabe wurde die Preisbildung für Bankleistungen nur wenig durch den Wettbewerb am Markt beeinflusst. Kennzeichnend für die Preispolitik war zunächst weiterhin ein starkes Kollektivverhalten der einzelnen Kreditinstitute und Institutsgruppen ¹⁾. Erst in den letzten Jahren setzen Banken unter dem Druck steigender Personal- und Sachkosten im eigenen Betrieb sowie wachsender Zinsempfindlichkeit breiter Kundenkreise das Instrument Konditionenpolitik kunden- und kostenorientierter ein ²⁾.

Für die Preisfestlegung gelten gewisse Grundsätzlichkeiten. Die Preisobergrenze für Bankleistungen resultiert aus der Aufnahmebereitschaft des Marktes, der Konkurrenzsituation und der Substitutionsmöglichkeiten am Markt, die Preisuntergrenze wird generell durch die bankinterne Kostenstruktur bedingt ³⁾.

Dies sind jedoch nur sehr allgemeine, erste Anhaltspunkte für die Preisbildung im Bankengewerbe.

Die folgenden Überlegungen setzen sich zunächst mit grundsätzlichen externen (marktbedingten) und internen (innerbetrieblichen) Bestimmungsfaktoren der Preis-

1) Vgl. Cramer: Marketing im Bankbetrieb, S.22ff

2) Vgl. Cramer: Die Banken entdecken die Preispolitik, in BuM 3/74, S.5ff, vgl. auch Goedecke, aaO.S.78

3) Vgl. Hermanns, aaO. S.6

politik auseinander. In den anschließenden Kapiteln sollen Charakteristika der preispolitischen Verhaltensweisen gegenüber den drei wesentlichen Kundengruppen im Bankgeschäft berücksichtigt werden.

2. Marktbedingte Bestimmungsfaktoren der -----Konditionenpolitik-----

a. Übersicht

Im Rahmen der marktbedingten Faktoren, die die Gestaltung der Preispolitik beeinflussen, sind einmal die Markttransparenz, zum anderen die Preisempfindlichkeit der Bankkunden ausschlaggebend. Beide Kriterien sind bei den einzelnen Zielgruppen sehr unterschiedlich ausgeprägt. Nach einer allgemeinen Darstellung erfolgt daher eine zielgruppenspezifische Betrachtung der Bedeutung dieser Faktoren für die einzelnen Marktsegmente.

b. Die Markttransparenz

Ein wesentlicher Bestimmungsfaktor für die Konditionengestaltung der Kreditinstitute bei der Leistungsabgabe stellt die Markttransparenz dar, d.h. "...die Kenntnis der Bankkunden über die Bankleistungen der Kreditinstitute und die hierfür geforderten -häufig unterschiedlichen- Preise" ¹⁾.

Die Markttransparenz ist für die große Mehrzahl der Bankkunden -vor allem im allgemeinen Privatkundengeschäft- sehr begrenzt, wobei sich allerdings für die einzelnen Kundengruppen sehr unterschiedliche Bedingungen ergeben. Mangelnde Fachkenntnis und fehlendes Interesse breiter Kundenschichten verhindern den systematischen Vergleich von Marktleistungen und Preisen der konkurrierenden Institute.

1) Feldbausch: Bankmarketing, S.307

Unterschiedliche Leistungsbündelung, vor allem jedoch verschiedenste Möglichkeiten der Preisspaltung, d.h. der Preisaufgliederung in verschiedene Bestandteile verschleiern den Endpreis der einzelnen Bankprodukte und machen dem Kunden die Auswahl des für ihn günstigsten Leistungsangebotes nahezu unmöglich.

Als mögliche "Preisstellungsmöglichkeiten" führt Cramer ¹⁾ neben Zinsen, Provisionen und Gebühren unter anderem Zinsabschläge -bei Wechselrediskontierungen-, Auszahlungsauf- und abschläge -im Kreditgeschäft-, die Gewährung von Boni -bei längerfristigen Spareinlagen-, Rabatten -bei Wiederanlage von Investimentausschüttungen-, Preisnachlässen, Umsatzfreigrenzen sowie unterschiedlicher Wertstellungs- und Abrechnungstermine an. Durch Variation der Bezugsbasis der Preisgestaltung läßt ²⁾ sich die Konditionsfestlegung für Bankprodukte noch komplizierter und undurchschaubarer gestalten:

Ziel der Preisspaltung ist es, durch mehrere kleine Teilpreise den Anschein einer relativ niedrigen Gesamtbelastung zu erwecken ³⁾. Zwar hat der seit 1973 vorgeschriebene Aushang von Zinsen, Provisionen und Gebühren bereits eine Verbesserung geschaffen, die besonders aus der Verpflichtung resultiert, auch die effektive Gesamtbelastung anzugeben. Die Vielzahl der unterschiedlichen Möglichkeiten der Preisausgestaltung läßt den Kreditinstituten jedoch noch genügend Raum zur Preisdifferenzierung. "Da der Kunde z.B. im Vorhinein nicht weiß, wieviel Buchungen er im kommenden Quartal benötigt, jedes Institut aber eine unterschiedliche Zahl von Freiposten beim Gehaltskonto gewährt, kann er nicht im voraus feststellen, an welches Institut er am zweckmäßigsten sein Gehalt überweisen läßt " ⁴⁾.

1) Vgl. Cramer: Bankmarketing, S. 36f 2) Preisfestsetzung anhand eines fiktiven Grundbetrags, bspw. bei Kleinkrediten 3) Vgl. Feldbausch: Bankmarketing, S. 309

4) Vgl. Cramer: Die Banken entdecken die Preispolitik, S. 5ff -im folg. zitiert als Cramer: Preispolitik; vgl. ebenso Ders.: Bankmarketing, S. 37

c. Die Preisempfindlichkeit der Bankkundschaft

Ein zweiter marktbedingter Faktor, der die Konditionen festlegung der Banken beeinträchtigt, ist die Höhe der Zins- oder besser Preisempfindlichkeit der Bankkunden, die den Kreditinstituten eine gewisse Preisbildungs-freiheit innerhalb eines reaktionsfreien Raumes ermöglicht ¹⁾.

Die Preiselastizität der Nachfrage bezeichnet den Grad, in dem ein Bankkunde auf Änderungen eines Leistungspreises reagiert. Sie wird durch die Höhe der Marktübersicht der jeweiligen Kundengruppe, die Inhomogenität der Marktleistungen und die Zahl der Substitutionsmöglichkeiten bestimmt. ²⁾ Je größer die Leistungsinhomogenität und je geringer die Markt-transparenz und die Substitutionsmöglichkeiten sind, desto größer wird der reaktionsfreie Bereich, inner-halb dessen Preisanhebungen durch ein Kreditinstitut ohne Marktanteilsverluste möglich sind. "Wir stoßen hierbei auf das Phänomen, daß die Grenze der Wettbe-werbsfähigkeit erst dann erreicht wird, wenn der Abstand der Konditionen zwischen den Konkurrenzin-stituten z u groß wird und der Kunde durch eine intensivere Werbung auf die Konditionsunterschiede hingewiesen wird" ³⁾. Innerhalb dieses Bereiches ⁴⁾ herrscht für die konkurrierenden Kreditinstitute Preisbildungsfreiheit.

Eine zusätzliche Verringerung der Preisempfindlich-keit und damit noch weitere Ausdehnung des reaktions-freien Bereiches kann durch räumliche und persönliche Präferenzen der Kundschaft erfolgen. Die kurze Ent-fernung zur nächsten Bankstelle sowie das Bekannt-schafts- und Vertrauensverhältnis zu "seinem" Berater läßt ~~manchen~~ Kunden höhere Leistungskosten in Kauf nehmen und verhindert deren Abwandern zur preis-werteren Konkurrenz ⁵⁾.

1) Vgl. Kittel, H.: Hypotheken-Marketing - Aufbau einer marktpolitischen Konzeption, in Langfr. Kredit 5/72, S. 127ff, ebenso Feldbausch: Bankmarketing, S. 307f, vgl auch Cramer: Bankmarketing, S. 37f, ebenso Ders.: Preis-politik, S. 6

2) Vgl. Büschgen, H.: Preispolitik, in Bu 3/74, S. 16

3) Feldbausch: Bankmarketing, S. 307

4) Bei pers. Darl. wird er auf 1-2% p.a. geschätzt

5) Val. Büschgen: Preispolitik, S. 16

Eine Beeinflussung von Marktanteilen durch Variationen der Preisgestaltung erscheint somit zumindest bei den relativ zinsunempfindlichen Kundengruppen ¹⁾ wenig erfolgversprechend. Weitgehend preispolitisches Parallelverhalten, teilweise sogar "kollektive Preispolitik" ²⁾ sind die Folge. Mit wachsender Finanzkapazität eines Kunden erhöht sich jedoch im allgemeinen auch dessen Marktüberblick und Substitutionsmöglichkeiten und damit seine Verhandlungsmacht. Dann spielt die Preispolitik eine erheblich größere, bei sehr hohen Beträgen eine ausschlaggebende Rolle.

Die bewußte Einschränkung der Markttransparenz durch die Kreditinstitute -insbesondere aufgrund der undurchsichtigen Preisfestsetzung- widerspricht dem Marketinggedanken grundlegend. Daher sollten im Interesse des Kunden und eines "fairen Wettbewerbs" grundlegend neue Prinzipien in der Konditionenpolitik Anwendung finden.³⁾ In Anlehnung an Cramer stellen sich im ⁴⁾ Interesse des Kunden vor allem die Forderungen nach

- Preisstellungsklarheit -bspw. bei den Zinsberechnungsmodalitäten im Ratenkreditgeschäft
- Preisvergleichbarkeit -durch Verpflichtung zum Gebührenaushang bereits in Angriff genommen
- Preisangemessenheit -betrifft besonders Auswüchse wie "Kreditheie" im Teilzahlungsgeschäft
- Preisfindungsfreiheit -keine Verbandsempfehlung

Daneben sollte auch die Namensgebung der diversen Preistestandteile mit mehr Fingerspitzengefühl durchgeführt werden. Auch der Verzicht auf Belastungen, die dem Kunden nicht verständlich oder manchmal erst nach Geschäftsabschluß erkennbar sind, ist zu fordern.

1) große Bereiche des allgemeinen Privatkundengeschäfts sowie Teile des individuellen Privatkundengeschäfts
2) Vgl. Büschgen: Preispolitik, S.16 3) Vgl. Forscher: Die Werbung mit dem Preis, in BuM 3/74, S.13f, ebenso Cramer: Bankmarketing, S.41 4) Vgl. Ders. ebda.
Diese Forderungen werden bei der Preispolitik der Familienbank im Rahmen des "Haushaltskontos" weitgehend berücksichtigt

Die nicht ganz einfache Umgestaltung der Konditionen bietet sich vor allem bei Produktneuentwicklungen oder Modifikation bestehender Leistungen an. Hier kann die neuartige Konditionierung als Produktbestandteil übernommen und in die Gestaltung der werblichen Ansprache einbezogen werden. Erfolgreiche Beispiele hierfür bieten das Zeitkonto der Weberbank oder auch das 10.000.-DM Bündnis der Commerzbank ¹⁾.

3. Innerbetriebliche Bestimmungsfaktoren der -----Konditionenpolitik-----

a. Übersicht

Im innerbetrieblichen Bereich stellen Kostenrechnung und Kalkulation die ausschlaggebenden Faktoren zur Leistungspreisbestimmung dar. Eine exakte Kostenrechnung im Bankbetrieb ist vor allem aufgrund hoher Fixkostenanteile der Einzelpreise mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden und wurde bisher auch in nur geringem Maße realisiert.

Wie die Preisempfindlichkeit der Kunden in den letzten Jahren ist jedoch auch -durch überproportional steigende Personal- und Sachaufwendungen beeinflusst- das Kostenbewußtsein der Kreditinstitute gestiegen und kalkulatorische Überlegungen gewinnen bei der Preisstellung für einzelne Leistungen und Leistungsbereiche an Gewicht ²⁾.

Zwei Probleme sollen angesprochen werden. Zunächst ergibt sich für eine auf Kostenverursachung ausgerichtete Preispolitik die Aufgabe, eine möglichst präzise Selbstkostenbestimmung durchzuführen, wobei im Dualismus von Wert- und Stückkostenansatz ein Problem auftaucht.

1) Vgl. Forschner, aaO. S. 13 f., ebenso Cramer: Preispolitik S. 8

2) Vgl. Küppers: Marketing bei Kreditinstituten S. 73, ebenso Mather, L.C.: Commercial Banks Evolution of Services, in: The Institute of Bankers: Banking in the 70's, London 1970. S. 102 ff., siehe auch Cramer: Preispolitik, S. 6

Ein zweiter, in diesem Zusammenhang interessierender Bereich ist der der Preiskalkulation. Kundengruppen-orientierte Mischkalkulation oder kostenverursachungsgerechte Leistungspreise stellen hier die wesentlichen Alternativen dar.

b. Die Kostenrechnung der Banken

"Die traditionelle Bankpreispolitik orientiert sich weitgehend an den Wertkosten -auch dann, wenn reine Stückleistungen abzugelten sind wie Beispiele von Provisionen und sogar 'Bearbeitungsgebühren' aus dem Kredit- und Wertpapiergeschäft beweisen. Hier subventionieren Geschäfte mit hohem Volumen die kleinen Geschäfte, die Steuerungsfunktion des Preises versagt bzw. bewirkt zuweilen sogar das Gegenteil" ¹⁾.

Erst in letzter Zeit gehen Kreditinstitute dazu über, für Bankleistungen kostenverursachungsgerechte Stückgebühren zu erheben und damit den Kunden nicht mehr in Anlehnung an die jeweilige Umsatzhöhe sondern an die mit dem Geschäftsvorgang entstehenden Kosten zu belasten. Mit teilweise erheblichen Anhebungen oder Neueinführungen von Gebühren und Provisionen wurde der Versuch unternommen, unerwünschte weil unrentable Klein- und Kleinstgeschäfte abzuwehren. Dies geschah bspw. durch:

- "- Anhebung der Mindestgebühren im Effekten-
geschäft;
- Beseitigung der Freigrenzen bei Kleindepots;
- Einführung einer Gebühr für Postselbstabholer
- Belastung der Bareinzahler auf Mietkonten;
- Abzüge bei netzfremden euro-Schecks;
- Strafgebühren bei ausbleibenden Raten-
zahlungen;" ²⁾.

1)Cramer: Bankmarketing, S.38f, vgl. ebenso Slevogt, H. Bankpreise zwischen Kalkulation und Marketing, in BuM 3/74, S.10

2)Cramer: Preispolitik, S.6
vgl. auch Grass, H.: Über die Schwierigkeit, Ratenkredit zu kalkulieren, in BuM 6/75, S.21 f

Nach Meinung des Verfassers ist der Rückgang wertabhängiger Umsatzprovisionen zugunsten kostenverursachungsbezogener Provisionssätze nur zu begrüßen, da diese Lösung im Sinne des Marketing eine kundenorientierte ¹⁾ und a l l e n Kundengruppen gerecht werdende Maßnahme darstellt. Kostenverursachungsgerechte Gebühren als Arbeitsentgelt und Aufwandsentschädigung plus wertabhängige Zinsen für Kapitalüberlassung oder -bereitstellung sollten daher als kundengerechteste Lösung des Kostenermittlungsproblems verwirklicht werden.

c. Die Preiskalkulation

Kundengruppenorientierte Mischkalkulation oder kostenverursachungsgerechte Stückkalkulation für jede einzelne Leistung heißt das zweite Problem, das die Kreditinstitute in den letzten Jahren im Rahmen der Preisgestaltung beschäftigt.

Mischkalkulation ist das klassische, seit Generationen gepflogene und bis heute praktizierte Prinzip, anhand dessen die Preise für Bankleistung kalkuliert werden. Ziel der Mischkalkulation ist es, die gesamte Geschäftsbeziehung zu einem Kunden bzw. einer weitgehend homogenen Kundengruppe rentabel zu gestalten. Ertragsschwache und unrentable Leistungen -bspw. Gratisleistungen aus dem Bereich des Zahlungsverkehrs- werden dabei in Kauf genommen, um ertragsstärkere, gewinnbringende Leistungen -Überziehungskredite, Daueraufträge u.ä.- besser verkaufen zu können ²⁾.

Vorteil dieser Methode ist es, über extrem preisgünstige Angebote oder Gratisleistungen Kunden zu gewinnen und zunächst entstehende Verluste durch rentable Folgegeschäfte auszugleichen, so daß im Endeffekt eine gewinnbringende Geschäftsbeziehung resultiert ³⁾.

1) bzw. am Aufwand für den Kunden orientierte Maßnahme.

2) Vgl. Slevogt, H.: Marketing im Bankgeschäft, in : Die Finanzen des privaten Haushalts, hrsg. v. Schneider, F. Festschrift für Walter Kaminsky, Frankfurt 1969, S. 206f

3) Vgl. Büschgen: Preispolitik, S. 16

Nachteile dieses Prinzips sind jedoch nicht von der Hand zu weisen. Einmal bringt Mischkalkulation per se eine Subventionierung einzelner Leistungen und damit der Kunden, die sie in Anspruch nehmen zuungunsten anderer Produkte und ihrer Nachfrager mit sich. Nutznießer und Finanzier ist dabei möglicherweise ein und derselbe Kunde, der Ausgleich kann jedoch auch zwischen verschiedenen Kundengruppen -bspw. zwischen Groß- und Kleinkunden- erfolgen.

Das Resultat ist, daß der Preis seine Lenkungsfunktion einbüßt. Kunden versuchen, "teure" subventionierende Leistungen zu umgehen und subventionierte Leistungen in höchstmöglichem Umfang in Anspruch zu nehmen. "Es besteht kein Interesse an der Unterhaltung hoher Sichteinlagenbeträge für mehrere Tage, oder aber der Kredit wird verteuert mit all seinen Folgen. -Und der Kunde übernimmt alle möglichen Manipulationen, nur um den Kredit zu vermeiden - weil nämlich die geringste Inanspruchnahme oder aber Überschreitung gewissermaßen 'Springkosten' auslöst -denken wir an die zahlreichen fingierten Preisbezugsbasen. Aber gleichzeitig wird die Ausstellung der 50-Pfennig- Überweisungen oder der 5,97 -Mark - Schecks provoziert: Wir sehen es ja an der Explosion der Mengenumsätze im bargeldlosen Zahlungsverkehr - gratis angebotene Leistungen tendieren zu einer Nachfrage gegen unendlich, sofern damit keine Unbequemlichkeit verbunden ist" ¹⁾.

Qualitätsverschlechterungen der subventionierten Marktleistung ²⁾ sowie Unzufriedenheit bei Inanspruchnahme der subventionierenden Marktleistung ³⁾ sind weitere Folgen der Subventionswirkung der Mischkalkulation ⁴⁾.

Ein zweiter Punkt gegen die Mischkalkulation liegt in der mit ihr verbundenen Verringerung der Markttransparenz. Wie durch die Preisspaltung für einzelne

1)Hahn,O.: Konditionenpolitik im Kreditgewerbe, in 19. bankwirtschaftliche Tagung für Leiter von Kreditgenossenschaften, Bad Ems 1972, S.79, ebenso Slevogt: Marketing im Bankgeschäft, S.207. 4)Vgl.Hahn,aao S.7.
2)bspw. durch Valutierungsgewinne der Banken durch Laufzeitverlängerung im bargeldlosen Zahlungsverkehr 3)bw

Marktleistungen wird auch durch die Ausgleichskalkulation das reale Preisbild verzerrt und die Marktübersicht für den einzelnen Kunden erschwert.

Ein drittes Problem ergibt sich aus der ungleichen Bezugsbasis für Beschaffungs- und Absatzpreise:

"Mengenbezogene Kosten und wertbezogene Erlöse sind an sich schon sehr problematisch. Gefährlich wird es, wenn die Zinsspanne seit gut 50 Jahren etwa gleich geblieben ist und sich die Arbeitskosten im gleichen Zeitraum vermehrfacht haben" ¹⁾. Steigende Gehälter bei Rückgang der wöchentlichen Arbeitszeit, Übergang zu technisierter und automatisierter Arbeitsweise sowie Abnahme der Kapazitätsauslastung charakterisieren diese Entwicklung. Während also die kalkulatorischen Zinserlöse seit Beginn dieses Jahrhunderts nahezu unverändert geblieben sind, haben die Arbeitskosten einen gewaltigen Anstieg zu verzeichnen ²⁾, was zwangsläufig zu einem Ungleichgewicht führen muß.

Preiskalkulation gemäß individueller Kostenverursachung für jede einzelne Leistung stellt die Alternative zur Mischkalkulation dar. Sie findet allerdings erst in den letzten Jahren steigende Beachtung. Ziel dieses Kalkulationsprinzips ist es, jedes einzelne Produkt zu Preisen anzubieten, die die entstehenden Kosten abdecken und -falls es die Wettbewerbssituation auf dem jeweiligen Markt zuläßt- einen Gewinnaufschlag zu realisieren.

Die Schwierigkeit dieser Methode liegt jedoch in der bereits angesprochenen Problematik der exakten Kostenbestimmung für jede einzelne Leistung. Während wertorientierte Zinsen für Kapitaleinlagen oder -überlassung relativ hoch angesetzt werden, sind die Bearbeitungsgebühren meist zu knapp kalkuliert. Es muß daher versucht werden, die Determinanten, die die Kosten

1) Hahn, aaO.S.60

2) Vgl. Hahn, ebda.

für die einzelne Leistung hervorrufen, festzustellen und preislich zu berücksichtigen. Hoher Bearbeitungs- und Beratungsaufwand -bspw. bei Wertpapierdepots oder Kleinkreditvergabe- sollte durch adäquate Bearbeitungsgebühren gedeckt sein, andererseits geringes Ausfallrisiko -z.B. beim Kleinkredit- durch relativ niedrige Sollzinsen oder hohe Verweildauer von Geldern durch höhere Habenzinsen honoriert werden ¹⁾.

Ein zweites Problem der stückkostenorientierten Kalkulation liegt in der Verschlechterung der Wettbewerbschancen bei der Preisumstellung. Wenn ein Kreditinstitut für bestimmte, von allen anderen Banken bislang kostenlos angebotene Leistungen plötzlich kostendeckende Gebühren verlangt und die anderen Institute nicht nachziehen, sind erhebliche Marktanteilsverluste nicht auszuschließen. Ein Übergang zu stückkostenabhängigen Preisen muß daher sukzessive und mit Fingerspitzengefühl durchgeführt werden ²⁾.

Als erstes Kreditinstitut hat die Familienbank den Faktor der Kostenverursachung in ihrer Preispolitik in wirksamer Form berücksichtigt. Die Zinsbelastung für Kleinkredite wird ebenso wie die Zinsgutschrift für Sparkonten als Wertpreis für Kapitalnutzung an den Kapitalmarktzins gekoppelt. Daneben werden kostenabhängige Stückpreise für Kontoführung, Vertragsänderungen, Kontolöschung sowie Sondergebühren für Mahnungen, Schecksperrern und -rückgaben sowie Limitüberziehungen in Rechnung gebracht.

Besondere Beachtung verdient das Gehaltskonto der Familienbank. Es wird bei Guthaben mit einem um 2% unter dem Sparzinssatz des Hauses liegenden Satz verzinst. Bei Sollsalden wird der gleiche Zinssatz wie für Ratenkredite in Rechnung gestellt, was eine Preiskonkurrenz zwischen beiden Kreditformen ausschließt. Marktleistungen, die als Konsumnutzungsmöglichkeiten der Ergänzung des Girokontos dienen - Scheck und Scheckkarte, Überziehungslimit, Über-

¹⁾Vgl. Slevogt: Marketing im Bankgeschäft, S.206 f

²⁾Vgl. Terrahe, J.: Kundenkalkulation und Zielgruppenmarketing, in BuM 4/76, S.29f

weisungsformulare- werden kostenlos abgegeben.
Bei sonstigen, vom Kunden gewünschten Transaktionen werden feste, nach Arbeits- und Risikobelastung der Bank in drei Stufen gegliederte Gebühren belastet ¹⁾. Die Erfolge der Familienbank mit diesem Konzept haben dessen Richtigkeit unter Beweis gestellt.

Nach Meinung des Verfassers wird eine Kombination von Wert- und Stücksphäre sowie von Mischkalkulation und kostenverursachungsgerechter Einzelkalkulation den Anforderungen an eine marktorientierte und kundenfreundliche Preispolitik am ehesten gerecht. Kostengerechte, für den Kunden klar verständliche Preise für alle Arbeitsvorgänge des Kreditinstituts, wertabhängige Zinsvergütung oder -belastung für Kapitaleinlagen durch den Kunden oder Kreditvergabe an Kunden sowie schrittweiser Übergang von Mischkalkulation zu kostengerechter Einzelkalkulation resultieren aus dieser Forderung. Im Leistungsbe- reichen, wo -zumindest vorerst- die Beibehaltung von Mischkalkulation ratsam erscheint ²⁾, sollte durch eine feste Koppelung der Einzelleistungen eine Inanspruchnahme des gesamten Leistungsbündels und damit eine rentable Geschäftsverbindung sichergestellt werden ³⁾.

4. Zielgruppenspezifische Besonderheiten der Konditionenpolitik

a. Preispolitik im allgemeinen Privatkundengeschäft

Geringe Marktübersicht, wenige Substitutionsmöglich-
keiten für Bankleistungen, geringes Eigeninteresse
an Preis- und Leistungsvergleichen sowie hohe Gewich-
tung von räumlichen und persönlichen Präferenzen
charakterisieren die für die Preispolitik der Banken
relevante Ausgangssituation im allgemeinen Privat-
kundengeschäft ⁴⁾.

1) Vgl. Slevogt; Bankpreise zwischen Kalkulation und Marketing, S.12 2) Bspw. im Effektingeschäft und bei Leistungen des Zahlungsverkehrs 3) Vgl. hingegen Hermanns, aaO.S.6, ebenso Büschgen: Preispolitik, S.15f
4) Vgl. Ders., aaO.S.16

Auch bei hohen Gebührenanhebungen ¹⁾ zeigt sich der Kunde im allgemeinen Privatkundengeschäft relativ zinsunempfindlich und unflexibel. Mit einem Wechsel des Kreditinstituts aufgrund steigender Kostenbelastung ist in der Regel nicht zu rechnen ²⁾. Dadurch ergibt sich für die Konditionengestaltung im allgemeinen Privatkundengeschäft ein besonders großer reaktionsfreier Bereich und damit eine relativ hohe Preisbildungsfreiheit für die Kreditinstitute.

Die geringe Verhandlungsmacht des normalen Privatkunden -bedingt durch fehlende Sachkenntnis und Marktübersicht sowie durch das geringe Volumen des einzelner Geschäftsabschlusses- führt dazu, daß die Preisfestlegung weitgehend vom Kreditinstitut allein diktiert werden kann; der Kunde hat hierauf kaum Einfluß ³⁾.

Die genauen Kosten für die von den verschiedenen Kreditinstituten unterschiedlich gebündelten Leistungen sind für ihn oft erst im nachhinein feststellbar ⁴⁾.

Erstmals die hohe Geldentwertungsrate des Jahres 1973 führte viele Privatkunden zu einem kritischen Leistungs-/Preisvergleich. Unterstützt durch den hohen Einlagenbedarf der Banken nahmen sie die Möglichkeit wahr, durch individuelle Absprachen höchstmögliche Renditen zu erzielen ⁵⁾. Auch die inzwischen realisierte Preisauszeichnungspflicht der Kreditinstitute verbessert die Aussicht des Kunden, Vergleiche zwischen den Konditionen der einzelnen Banken anzustellen.

Mit wachsendem Interesse und auch Mißtrauen der Kundschaft vor allem gegenüber Großbanken, aber auch mit steigender Aufklärung der Öffentlichkeit über bankbetriebliche Aufgaben und Leistungen durch die Kreditinstitute wird es für diese immer bedeutender, im Interesse der Glaubhaftigkeit und Vertrauensfestigung klare, verständliche und angemessene Preise zu fordern. Das bereits angeführte Beispiel der

1) bspw. die bis zu 30%igen Kostenerhöhungen für Buchungsposten Anfang der 70-er Jahre 2) Vgl. Cramer: Bankmarketing, S. 38 3) Vgl. Kaminsky, S.: "Standardisiertes Mengengeschäft" - eine gefährliche Irreführung, in BuM 1/73, S. 25f 4) Vgl. Cramer: Marketing im Bankbetrieb, S. 26ff 5) durch kleine Festgeldanlagen bspw.

der Familienbank zeigt hier erfolversprechende Lösungsmöglichkeiten auf ¹⁾.

Da normale Privatkunden die einzelnen Leistungen des Sortiments in sehr unterschiedlichem Maße in Anspruch nehmen und gerade die zur Zeit noch häufig unter Kosten verkauften Leistungen aus dem Bereich des Zahlungsverkehrs in erheblich steigendem Umfang nachgefragt werden, wird man seitens der Banken auch im allgemeinen Privatkundengeschäft nicht an einer kostenverursachungsgerechten Stückgebühr für die einzelnen Leistungen neben der wertabhängigen Verzinsung vorbeikommen ²⁾.

"Entscheidend dürfte es in einer Zeit zunehmender Dienst- und damit auch Bankleistungen sein, bei den Bankkunden Verständnis für zumindest kostendeckende Gebühren auf dem Gebiet der reinen Serviceleistungen und einem angemessenen Preis für die Finanzierungs-, Geldanlage- und Vermittlungsgeschäfte zu wecken".³⁾

b. Preispolitische Aspekte im Geschäft mit dem vermögenden Privatkunden

Vermögende Privatkunden haben im allgemeinen aufgrund von Bildung und Beruf eine höhere Fachkenntnis bezüglich Bankprodukten, mehr Interesse am Leistungs- und Kostenvergleich und dazu aufgrund besserer Marktübersicht auch größere Chancen.

Mit wachsendem Vermögen des Kunden und steigendem Volumen des jeweiligen Geschäftsabschlusses erhöht sich auch die Verhandlungsmacht des Kunden.

Da bspw. bei hohen Termineinlagen aus Preisdifferenzen von 1/4 bis 1/2 Prozent schon beträchtliche Zinsunterschiede resultieren und der vermögende Privatkunde

1) Vgl. Slevogt: Bankpreise zwischen Kalkulation und Marketing, S.12, ebenso Forschner, aaO.S.14

2) Vgl. im Gegensatz hierzu Feldbausch: Bankmarketing, S.310, vgl. auch Hahn, aaO.S.82 f. 3) Feldbausch: Bankmarketing, S.311, vgl. ebenfalls Hahn, aaO.S.85ff siehe auch Terrahe, aaO. S.26

häufig über mehrere Bankverbindungen verfügt, daher vergleichen und das für ihn günstigste Angebot auswählen kann, hat die Konditionenpolitik hier eine ganz andere Bedeutung als im allgemeinen Privatkundengeschäft, während persönliche und räumliche Präferenzen in den Hintergrund treten ¹⁾.

Reaktionsfreier Bereich und Preisbildungsfreiheit sind also erheblich kleiner als bei normalen Privatkunden, der vermögende Privatkunde hat mehr Einfluß auf die Preisgestaltung. Die Banken begegnen dem einerseits mit Preisverschleierung durch unterschiedliche Modalitäten und Bezugsbasen, andererseits mit einer gezielten "Abnutzungsstrategie". Nach dem Prinzip der kleinen Mittel kommt die Bank dem Kunden in verschiedenen Preisbestandteilen geringfügig entgegen, um so Kulanz und Verhandlungsbereitschaft zu demonstrieren. Großkunden werden daher versuchen, Nettokonditionen, die die absolute Preishöhe klarlegen, zum Verhandlungsgegenstand werden zu lassen ²⁾.

Die Konditionenstrategien gegenüber dieser Kundengruppe sollte darauf ausgerichtet sein, Vertrauen zu schaffen und zu erhalten. Klare und durchsichtige Preise sind auch hier das beste Mittel zur Erreichung dieses Ziels. Marktgerechte Preise bei Geldanlagen, weitgehendes preisliches Entgegenkommen bei Finanzierungen, jedoch durchaus kostendeckende Sonderpreise bei schwierigen Problemen und speziellen Leistungen empfiehlt sich als preispolitische Verhaltensweise gegenüber dieser Zielgruppe ³⁾.

1) Vgl. Büschgen: Preispolitik, S. 16, ebenso Cramer: Bankmarketing, S. 38 2) Vgl. Ders. ebda., vgl. auch Ders.: Marketing im Bankbetrieb, S. 26ff 3) Vgl. Feldbausch: Bankmarketing, S. 312, ebenso Otto, K.: Wahre Preise, klare Preise, in BuM 3/74, S. 4

c. Preispolitik im Firmengeschäft

Die Preispolitik im Firmengeschäft wird von mehreren Kriterien bestimmt, wobei der Unternehmensgröße besondere Bedeutung zukommt. Daneben werden bei der Preisgestaltung "...Bedeutung und Bonität des Unternehmens, Zahl der Bankverbindungen, Informiertheit der Inhaber, insbesondere des für Finanzen zuständigen Geschäftsführers, persönliche Kontakte durch Verbände Clubs, Veranstaltungen u.s.w." ¹⁾ berücksichtigt.

Gegenüber Kleinunternehmen und Gewerbetreibenden ist die Konditionengestaltung ähnlich wie im allgemeinen Privatkundengeschäft. Wenig Markttransparenz ²⁾, fehlende Fachkenntnis und Zeit bringen für die Kreditinstitute einen großen reaktionsfreien Raum und damit eine erheblich größere Preisbildungsfreiheit als im Geschäft mit dem vermögenden Privatkunden ³⁾.

Mittlere und größere Unternehmen legen eine erheblich höhere Preisempfindlichkeit an den Tag. Mit zunehmender Größe und Bedeutung eines Unternehmens steigt die Qualität und Quantität ihrer Finanzspezialisten, die Zahl der Bankverbindungen und damit der Informations- und Vergleichsmöglichkeiten. Daraus resultiert eine weit höhere Marktübersicht und damit auch Verhandlungsmacht dieser Kunden. Da zudem der Wert des einzelnen Geschäftsabschlusses mit der Unternehmensgröße wächst, ist auch mit steigender Preisempfindlichkeit des Kunden zu rechnen ⁴⁾. Daraus resultiert für die Banken ein nur geringer reaktionsfreier Raum und damit eine erheblich eingeschränkte Preisbildungsfreiheit. Klar definierte, durchsichtige, auf die konkrete Problemlösung zugeschnittene, individuelle Leistungspreise sind für diese Zielgruppe angebracht ⁵⁾.

Multinationale Unternehmen verfügen über beste Informationsmöglichkeiten, haben Spezialabteilungen für alle Finanzprobleme und halten auf internationaler

1)Feldbausch: Bankmarketing, S.312 2)da diese Zielgruppe häufig nur über eine Bankverbindung verfügt.
3)Vgl.Feldbausch, ebda. 4)Vgl.Cramer: Marketing bei Banken, S.38, ebenso Ders.:Marketing im Bankbetrieb, S.28 sowie Feldbausch:Bankmarketing, S.313
5)Vgl.Ders.ebda S314

Ebene Verbindungen zu vielen Banken. Sie stehen den Banken als gleichwertiger, teilweise sogar überlegener Partner gegenüber, ihre Verhandlungsmacht entspricht der der Banken zumindest. Reaktionsfreier Raum und Preisbildungsfreiheit werden damit für das Kreditinstitut minimal, die Preisbildung für einen Leistungskomplex findet auf Vorstandsebene durch individuelle Absprache statt. Persönliche Präferenzen und Beziehungen dürften bei mehreren, im Preis ähnlichen Angeboten bei Geschäften dieser Größenordnung von ausschlaggebender Bedeutung sein ¹⁾.

5. Zusammenfassung

Auf die Konditionenpolitik der Banken wirken sich marktbedingte und innerbetriebliche Bestimmungsfaktoren aus.

Marktbedingte Bestimmungsfaktoren der Preispolitik sind einmal die Markttransparenz, zum anderen die Preisempfindlichkeit der jeweiligen Zielgruppe. Die Markttransparenz ist von Fachkenntnis, Interesse und Vergleichsmöglichkeiten der einzelnen Kundengruppen abhängig. Sie wird durch unterschiedliche Preisstellungssusancen und Preisaufgliederung der Banken beeinträchtigt. Die Preisempfindlichkeit der Zielgruppen wird von deren Marktübersicht, dem Homogenitätsgrad der Leistungen und der Zahl der Substitutionsmöglichkeiten bestimmt. Sie ermöglicht den Kreditinstituten, einen reaktionsfreien Raum einzukalkulieren, innerhalb dessen Preisänderungen der Banken keine Marktanteilsverluste verursachen.

Im allgemeinen Privatkundengeschäft sind Markttransparenz und Preisempfindlichkeit relativ gering, der reaktionsfreie Raum der Banken und ihre Verhandlungsmacht relativ groß. Im Individualgeschäft wächst im allgemeinen mit der finanziellen Stärke des Kunden dessen Marktübersicht, Preisempfindlichkeit und Verhandlungsmacht.

1) Vgl. Feldbausch: Bankmarketing, S. 315

Im Rahmen der innerbetrieblichen Bestimmungsfaktoren sind Kostenrechnung und Preiskalkulation von Bedeutung. Der traditionellen Wertkostenrechnung, die zu einer Beeinträchtigung der Steuerungs-fähigkeit des auf ihr aufgebauten Preises führt, steht die verursachungsgerechte Stückkostenrechnung gegenüber, wobei sich allerdings bisher eine exakte Stückkostenermittlung als ausgesprochen schwierig erweist.

Im Bereich der Preiskalkulation stehen sich die herkömmliche kundengruppenorientierte Mischkalkulation und die kostenverursachungsgerechte Stückkalkulation gegenüber. Während mit Hilfe der Mischkalkulation über Ausgleich von ertragsschwachen durch ertragsstarke Leistungen insgesamt eine rentable Geschäftsbeziehung zu jeder Kundengruppe angestrebt wird, legt die Stückkalkulation für jede Leistung aufwandsgerechte Preise zugrunde.

Nach Meinung des Verfassers sollten Kreditinstitute im Sinne einer kundenorientierten Geschäftspolitik klare, vergleichbare und angemessene Konditionen stellen. Aufwandsgerechte Gebühren für die Inanspruchnahme von Leistungen plus wertabhängige Zinsvergütung oder -belastung sowie schrittweiser Übergang von Mischkalkulation zu kostengerechter Einzelkalkulation dürften zur Erreichung dieser Zielsetzung wesentlich beitragen.

B. Marktorientierte Vertriebspolitik der Banken

1. Einführende Überlegungen

Grundaufgabe der Vertriebspolitik ist die Wahl und Ausgestaltung der Vertriebswege, über die der Kontakt mit den Zielgruppen aufgenommen und die Abgabe der Marktleistungen durchgeführt werden kann.¹⁾

Die Entscheidungen eines Kreditinstituts darüber, ob das Vertriebssystem zentral oder dezentral aufgebaut werden soll, ob betriebseigene oder betriebsfremde Absatzorgane eingesetzt werden und wie die konkrete Ausgestaltung des oder der einmal gewählten Vertriebswege auszusehen hat, werden in hohem Maße von seiner Kundenstruktur, und von der Zusammensetzung und Erklärungsbedürftigkeit seines Leistungssortiments bedingt. Hat eine Spezialbank nur einige, aber sehr bedeutende Großkunden mit wenigen, jedoch sehr umfangreichen und individuellen Einzelaufträgen, so wird sie ihr Vertriebsnetz dementsprechend auf eine oder wenige Geschäftsstellen beschränken und den Kundenkontakt unter Verzicht auf fremde Absatzorgane durch eigene Direktverbindungen -bspw. durch einen spezialisierten Außendienst- pflegen. Ein anderes Kreditinstitut, das als große Universalbank alle gängigen Bankgeschäfte mit allen wesentlichen Zielgruppen tätigen will, ist auf ein umfangreiches Zweigstellennetz angewiesen und wird zur Abwicklung ergänzender Geschäfte im Interesse eines umfassenden Leistungsangebots sowie zur Erreichung möglichst breiter Kundenschichten eher auf betriebsfremde Absatzorgane -Zusammenarbeit mit Versicherungen, Bausparkassen oder einem betriebsfremden Außendienst- zurückgreifen²⁾.

1) Vertrieb bezieht sich in diesem Zusammenhang sowohl auf die Beschaffung von Geldern -Vertrieb von Marktleistungen aus dem Geldanlagebereich- als auch auf den Absatz von Leistungen aus dem Kredit- und Zahlungsverkehrsbereich sowie auf sonstige Leistungsvermittl.

2) Vgl. Büschgen, H.: Die Absatzmethode als Marketing-Instrument, in BuM 5/75, S. 27ff

Im folgenden sollen zunächst verschiedene herkömmliche sowie neuartige Vertriebswege im Bankgewerbe dargestellt, analysiert und nach ihren Vor- und Nachteilen bewertet werden, eine Untersuchung von Bedeutung und Ausgestaltung der einzelnen Vertriebswege im Hinblick auf die verschiedenen Zielgruppen schließt sich an.

2. Analyse und Bewertung der Vertriebswege für Bankleistungen

a. Das Geschäftsstellennetz

Das Geschäftsstellennetz stellt den herkömmlichen und charakteristischen Vertriebsweg im Bankengewerbe - und hier vor allem im Privatkundengeschäft dar. Schon vor Aufhebung der Bedürfnisprüfung für Zweigstelleneröffnungen war die möglichst hohe Filialdichte einer Bank ein Garant für relativ viele Kontaktmöglichkeiten mit potentiellen und bereits gewonnenen Kunden. Die überragende Bedeutung, die man einem dichten und weit verzweigten Geschäftsstellennetz im Bankgewerbe zumaß und bis heute noch zukommen läßt, zeigte sich jedoch besonders deutlich in dem ungeahnten Aufschwung der Zweigstellengründungen seit Ende der 50-er Jahre. In der Zeit von 1958 bis 1973 erhöhte sich die Zahl der Bankstellen von 26.350 auf 43.300, was einer Steigerung von über 64% entspricht. Während 1958 auf über 2.000 Einwohner der Bundesrepublik eine Bankstelle kam, stehen heute durchschnittlich 1.400 Einwohnern die Vertretung eines Kreditinstituts zur Verfügung ¹⁾.

Zweigstellenexpansion in Form von höchstmöglichem Ausbau des vorhandenen Geschäftsstellennetzes - häufig ohne kritische Prüfung der zukünftigen Ertragslage - verkörperte die aggressive Marketing-

1) Vgl. Spanier, H.: Wie hilft man Zweigstellen in schwierigen Märkten? in Bank und Markt 5/74, S.5f, ebenso Otto, K.: Zweigstellen-Marketing, in BuM 5/74, S.4

strategie der 60-er Jahre auf dem Vertriebssektor ¹⁾. Die Vorteile eines stationären Filialnetzes sind allerdings unbestreitbar. Das ständig präsente, für jedermann sichtbare und bekannte Bankgebäude übt eine beträchtliche Werbewirkung aus und fördert die Bildung von Vertrauen in die Beständigkeit und Sicherheit des Instituts. Vor allem kommt es jedoch der Bequemlichkeit des Kunden entgegen. Möglichst kurze Entfernung zwischen Bank und Kunden, die Gelegenheit, auf dem Weg zum Einkauf oder zur Arbeit "schnell mal" bei der Bank vorbeizuschauen, wird vor allem von Kunden im Privatgeschäft sehr geschätzt.

Nach Betreten des Gebäudes stehen ihm Fachkräfte für die verschiedenen Geschäftsbereiche zur Verfügung, die ihm bei allen Fragen sofort weiterhelfen können. In größeren Stellen sind auch Spezialisten sofort zur Stelle, wenn es darum geht, außergewöhnliche Probleme zu lösen.

Diesen Vorteilen läßt sich jedoch als Nachteil der mehr oder weniger begrenzte regionale Einzugsbereich jeder stationären Bankstelle entgegenhalten. Vor allem jedoch die mit einer Geschäftsstelle verbundenen, im letzten Jahrzehnt überproportional gestiegenen Personalkosten sowie die hohen Aufwendungen für Gebäudekauf oder -miete und für die Geschäftsausstattung stellen eine erhebliche finanzielle Belastung für ein Bankunternehmen und damit einen nicht zu übersehenden Nachteil stationärer Geschäftsstellen dar ²⁾.

Inzwischen hat die Geschäftsstellendichte in der Bundesrepublik einen hohen Sättigungsgrad erreicht. Die Rentabilität vieler bereits seit Jahren arbeitenden Geschäftsstellen ist nicht nur konjunkturbedingt bedroht. Die Zahl der Neueröffnungen bewegt sich bereits seit Ende der 60-er Jahre permanent rückläufig ³⁾.

1) Vgl. Büschgen: Die Absatzmethode als Marketing-Instrument, S. 27, im folg. zitiert als Büschgen: Absatzmethode

2) Vgl. Cramer: Bankmarketing, S. 32 3) Vgl. Deppe, H.: Wie viele Bankstellen braucht die Kundschaft? in BuM 1/77, S. 28ff, vgl. auch Büschgen: Absatzmethode, S. 28

In der zweiten Hälfte der 70-er Jahre ergibt sich daher für die Kreditinstitute einerseits die Notwendigkeit, die voraussichtliche zukünftige Rentabilitätslage vorhandener, vor allem jedoch geplanter Geschäftsstellen eingehend zu prüfen, andererseits die Eignung neuer, erfolgversprechender Vertriebswege zu analysieren und ihren Aufbau rechtzeitig einzuleiten.

Für die zukünftige Geschäftsstellenpolitik bedeutet das, einheitliche Kriterien zur Rentabilitätsbemessung vorhandener, vor allem jedoch noch geplanter Zweigstellen zu entwickeln. Zahl, Größe und Sortiment der Wettbewerber am Ort, soziodemographische Merkmale wie Berufs- und Altersklassen, Besitz- und Einkommensverhältnisse der Bevölkerung sowie deren Konsum- und Spargewohnheiten, die Wirtschafts- und Gewerbestruktur der Region, Branchen und deren Entwicklungschancen sind wesentliche Kriterien, die bei der Entscheidung für eine neue Geschäftsstelle berücksichtigt werden müssen ¹⁾. Faustregeln wie 1 Million DM Spareinlagen und 500.000.- DM persönliche Darlehen pro Mitarbeiter als Rentabilitätsschwelle ²⁾ können nur als sehr vage Grundlage für ein finanzielles Risiko wie die Gründung einer neuen Geschäftsstelle angesehen werden.

Die Entwicklung und Durchführung konkreter Kosten-/Nutzenanalysen als Entscheidungsgrundlage für die Errichtung von Zweigstellen werden eine wesentliche Aufgabe der Bankmarktforschung der kommenden Jahre sein.

Nur wirklich erfolgversprechende Projekte in wachsenden Bevölkerungs- und Industriegebieten oder Vertretungen bei neuen Einkaufszentren dürften in Zukunft noch Neugründungen von Geschäftsstellen rechtfertigen. Daraus resultiert für die Kreditinstitute die Notwendigkeit, zur Steigerung oder auch nur Aufrechterhaltung ihrer Marktanteile andere, neue Vertriebswege zu suchen, die weitere Kundenschichten erschließen können, die sich über das herkömmliche Filialnetz nicht mehr gewinnen lassen.

1) Vgl. Spanier, aaO. S. 5, ebenso Cramer: Vorbereitungen für eine Zweigstellengründung, in BuM 1/76, S. 14f

2) Vgl. Feldbausch: Bankmarketing, S. 318

b. Der Bankaußendienst

Bankaußendienst heißt die derzeitig meist diskutierte vertriebspolitische Alternative zum Geschäftsstellennetz. Im Geschäft mit vermögenden Privatkunden und Firmen sind Hausbesuche durch Filial- oder Zweigstellenleiter bereits seit langem üblich. Versicherungen stützen sich zum Absatz ihrer Leistungen fast ausschließlich auf den Außendienst. Eine systematisch aufgebaute "hauptamtliche" Außendienstorganisation im Kreditgewerbe stellt jedoch bisher eine reine Ausnahme dar ¹⁾.

Da aufgrund des hohen Marktsättigungsgrades an stationären Bankstellen eine weitere Zweigstellenexpansion als wesentliche Strategie der Vertriebspolitik wenig erfolgversprechend sein dürfte, liegt die Überlegung nahe, durch Aufbau eines Bankaußendienstes die Gewinnung neuer Kundenschichten zu realisieren ²⁾. Eine Außendienstorganisation, vor allem zur Ergänzung eines bereits bestehenden Geschäftsstellennetzes kann wesentliche Nachteile eines rein auf stationäre Verkaufspunkte ausgerichteten Vertriebssystems vermeiden. Die Außendienstorganisation ermöglicht der Bank eine aktive, offensive Geschäftspolitik, die Bank kommt zum Kunden und muß nicht warten, bis der Kunde die Bank betritt. Viele Kunden ziehen zudem Beratung und Geschäftsabschluß in ihrer vertrauten Umgebung einem Besuch am Bankschalter vor. Da sich die Arbeitszeit der Kunden mit den Schalterstunden der Bank häufig überschneidet, Termine für Hausbesuche des Außendienstes jedoch individuell vereinbart werden können, lassen sich auch auf dem Gebiet des Timings von Kundenkontakten für den Außendienst Vorteile erkennen.

Auch für eine Erschließung dünn besiedelter Gebiete, wo eine Zweigstellenöffnung als unrentabel betrachtet werden muß, bieten sich Außendienstmitarbeiter als

1) bspw. Bonnfinanz; vgl. Zimmermann, R.: Der Außendienst der Bonnfinanz, in BuM 4/73, S.13ff, ebenso Schulz, H.: Wie die Assekuranz verkauft, in BuM 4/73, S.10f

2) Vgl. Henke, K.: Bankkaufmann im Außendienst - ein neues Leitbild, in 19. Bankwirtschaftl. Tag..., S.187ff ebenso Ders.: Der mobile Banker, in BuM 4/73, S.5ff

besonders geeignet für den Vertrieb von Bankleistungen an. Ganz wesentlich scheint jedoch auch folgender Gesichtspunkt zu sein. Bankleistungen sind für die große Mehrzahl vor allem der normalen Privatkunden in hohem Maße abstrakt, schwer verständlich und daher erklärungsbedürftig. Für eine eingehende Beratung sind die räumlichen Verhältnisse in vielen Bankgebäuden noch relativ unzureichend, am Schalter sind bisher nur teilweise ausreichende personelle Voraussetzungen zum Verkauf von Bankleistungen, die über das Routinegeschäft hinausgehen, gegeben.¹⁾ Eine kompakte, mit ausgesuchten und besonders geschulten Mitarbeitern besetzte Außendienstorganisation - motiviert durch erfolgsabhängige Gratifikationen - könnte diesen Mangel nivellieren. Sie ist in besonderem Maße geeignet, persönliche Kontakte und Vertrauen zu schaffen und aufrechtzuerhalten und eine der hohen Erklärungsbedürftigkeit vieler Bankleistungen entsprechende Beratungsqualität zu gewährleisten. "Für das Kreditinstitut ist darüberhinaus die hohe Mobilität bei geringem Investitionsaufwand auf weitgehend variabler Kostengestaltung positiv zu beurteilen. Zudem läßt sich ein Außendienst über provisionsverknüpfungen, Erfolgsprämien, Wettbewerbe oder Angebotsänderungen verhältnismäßig leicht im Sinne der Geschäftspolitik steuern"²⁾. Die Auswahl und Ausbildung hierfür geeigneter Mitarbeiter stellt sich allerdings zunächst als Problem³⁾, jedoch dürfte es nach Meinung des Verfassers leichter sein, eine relativ kleine, aber versierte Truppe für Außendiensteinsätze auszubilden als das gesamte Schalterpersonal eines Kreditinstituts zu guten Verkäufern zu machen.

1) Vgl. Banté: Der mobile Banker, S.5

2) Crumer: Bankmarketing, S.33, vgl. ebenso Büschgen: Absatzmethode, S.29f, siehe auch Pix, H.: Sparfasse mit Außendienst - das Beispiel Heustalt, in Buz 5/75, S.22ff

3) Vgl. Gbbels, D.: Der beste Mann im Außendienst - wie findet und wie fängt man ihn? in Buz 4/74, S.19

Außendienst soll nicht als Ersatz, sondern als sinnvolle Ergänzung zur Zweigstelle geplant und mit deren Tätigkeit koordiniert werden ¹⁾. Er sollte sich jedoch nicht wie bisher auf gelegentliche, meist durch Kunden selbst angeregte Besuche des Zweigstellenleiters beschränken, sondern -auf einer eingehenden Analyse der Markt- und Kundenstruktur aufbauend- systematisch organisiert, aufgestellt und im Sinne einer kundenbezogenen Marktpolitik aktiv eingesetzt werden.

"Für die Notwendigkeit eines organisierten, mit System arbeitenden Außendienstes spricht vor allem, daß es eine Vielzahl externer und bankinterner Ansatzpunkte gibt, die Signale dafür sind, daß ein Kunde oder auch ein Nichtkunde eine Bankdienstleistung benötigt. In vielen Fällen wird er dieses Bedürfnis aber noch gar nicht empfinden, da er das für ihn passende Bankangebot noch nicht in der ihn ansprechenden Weise erklärt bekommen hat. Die optimale Strategie zur Vergrößerung des Marktanteils im Sinne einer aktiven Geschäftspolitik besteht nun eben darin, diese Signale durch ein in den gesamten Bankbetrieb integriertes System konsequent zu erfassen und sie durch einen organisierten Bankaußendienst systematisch zu verwerten" ²⁾.

Derartige Signale oder Ansatzpunkte zur Akquisition können aus den verschiedensten Marktbereichen gewonnen werden. So bietet sich die gezielte Ansprache von Neuinzugezogenen, Lehranfängern, Rentnern, Bauinteressenten, Brautleuten oder Erben größerer Vermögen an. Hohe Sparguthabenbestände, notwendige Depotumschichtungen aufgrund geänderter Börsenlage sowie Barabhebung oder Einzug von hohen Beträgen durch andere Banken können Anlässe für Kundenbesuche sein und sollten daher erfaßt, festgehalten und ausgewertet werden ³⁾.

1) Vgl. Cramer: Vorbereitungen für eine Zweigstellen-
gründung, S.14f

2) Henke: Der mobile Banker, S.6

3) Vgl. auch Ders.: Bankkaufmann im Außendienst - ein
neues Leitbild, S.190f

Verstärkte, systematisierte und organisierte Außendiensttätigkeit nicht nur auf Zweigstellen- und Filialleiterenebene, sondern durch einen hierfür vorgesehenen und aufgebauten Außendienst ist nach Meinung des Verfassers als durchaus erfolgversprechende Vertriebsmethode der nächsten Zukunft zu bewerten.

c. Sonstige Vertriebswege

Neben dem herkömmlichen Geschäftsstellennetz und dem Bankaußendienst sind folgende Vertriebswege für Kreditinstitute denkbar :

- Einsatz mobiler Zweigstellen
- Einsatz von Bankautomaten
- Postvertrieb von Bankleistungen
- Leistungsabsatz per Telefon
- Einschaltung von Vermittlern
- Leistungsvertrieb über Franchising
- Erwerb von Beteiligungen zum Absatz eigener Leistungen

Der Einsatz mobiler Zweigstellen ist vor allem in dünn besiedelten ländlichen Gebieten sinnvoll, in denen aus Rentabilitätsgründen die Errichtung einer stationären Geschäftsstelle nicht in Frage kommt. Von Nachteil ist zwar die nur zeitweilige Präsenz der Bankstelle, die von der Kundschaft eine genaue Einhaltung der wöchentlichen Schalterstunden erfordert. Andererseits ermöglicht die fahrbare Zweigstelle der Bank die rationelle Erschließung weiter Gebiete mit bisher in nur relativ geringem Maße erfaßten Kundengruppen, während den Kunden zumindest zur Abwicklung von Routinegeschäften lange Anfahrtswege zur nächsten größeren Ortschaft mit stationärer Geschäftsstelle erspart bleiben.

Dieser Vertriebsweg erscheint dem Verfasser als durchaus sinnvolle Ergänzung des stationären Zweigstellennetzes, vor allem wenn es um das Angebot von Routine-

leistungen geht, für das der Einsatz von Außendienstmitarbeitern zu kostspielig wird.

Ebenfalls zum Vertrieb von Routineleistungen kann der Einsatz von **B a n k a u t o m a t e n** verschiedener Art -für Einzahlungen, Auszahlungen, Scheckausgabe, Informationsübermittlung u.ä.- erfolgen ¹⁾.

Er bietet sich besonders bei stark frequentierten Geschäftsstellen an, wo er wesentlich zur Entlastung des Schalterpersonals und zur schnellen und reibungslosen Abwicklung des Kundenverkehrs beitragen kann.

Nach Meinung des Verfassers wäre jedoch auch ein Netz von "Geldautomaten" denkbar, wie es bereits im Rahmen der Maßnahmen zur Verkaufsförderung dargestellt wurde. Eine Anzahl dieser Automaten könnte -ausreichen. de Sicherung vorausgesetzt- im Einzugsgebiet eines Kreditinstituts verstreut eine möglichst hohe Kundennähe zur Abwicklung des Vertriebs von häufig nachgefragten, nicht erklärungsbedürftigen Standardleistungen gewährleisten.

Ein Nachteil durch die Unpersönlichkeit dieses Vorganges dürfte nach Ansicht des Verfassers nicht entstehen, da Aus- und Einzahlungsautomaten genau wie Zigarettens- oder Süßwarenautomaten einerseits durch schnelle Bedienung dem Kundenwunsch entgegenkommen, andererseits das Schalterpersonal dem Kunden bei Bedarf sehr viel mehr Zeit für Beratung widmen kann.²⁾

Der Vertrieb von Bankleistungen über den **P o s t - w e g** - als "banking by mail" in den Vereinigten Staaten verbreitet- ist als ausschließliche Absatzform nur denkbar, wenn es sich bei den angebotenen Bankleistungen um bekannte, einfache und damit nicht durch einen Berater erklärungsbedürftige Produkte handelt, für die eine offene Nachfrage besteht und deren Bearbeitung bei einem Geschäftsabschluß ohne persönlichen Kontakt zwischen Bankmitarbeiter und Kunden möglich ist ³⁾.

1)Vgl. hierzu die Ausführungen im Rahmen der Verkaufsförderung Kap.IV.D.2.f. S.177ff, vgl.Förderreuther, mehr Selbstbedienung auch bei Banken, S.8

2)Vgl.Cramer:Bankmarketing, S.35 3)Vgl.Ders.,ebda S.34, ebenso Büschgen: Absatzmethode, S.27f

Da diese Voraussetzungen in den seltensten Fällen gegeben sein werden, bietet sich der Postvertrieb von Bankleistungen hauptsächlich als Ergänzung zum Geschäftsstellennetz und/oder zum Außendienst an.

Postvertrieb ermöglicht die Bearbeitung eines nahezu unbegrenzten Einzugsgebietes. Er stellt für das Kreditinstitut eine preisgünstige Möglichkeit der Kontakthaltung zum Kunden und für die Konditionenbemessung für das eigene Leistungsangebot dar ¹⁾. Auch für den Kunden bietet diese Vertriebsform ein hohes Maß an Bequemlichkeit und wahrt seine persönliche Sphäre.

Andererseits weist das Bankangebot durch die Post erfahrungsgemäß nur eine sehr geringe Kundenreaktion auf und auch die Möglichkeit, auf Probleme des Kunden und seine Fragen individuell eingehen zu können, ist sehr begrenzt ²⁾. Ein sinnvoller Einsatz dieses Instruments dürfte daher nur in Verbindung mit herkömmlichen Vertriebswegen gegeben sein ³⁾.

Die Möglichkeiten des Vertriebs von Bankleistungen über das T e l e f o n sind -wie die der Telefonwerbung- in der Bundesrepublik beschränkt, da es den Kreditinstituten untersagt ist, die Initiative zur telefonischen Ansprache neuer Kunden selbst zu ergreifen ⁴⁾. Der Einsatz dieses Vertriebsweges bleibt somit auf Information, Beratung und Leistungsverkauf an bereits gewonnene Kunden sowie auf Entgegennahme von Aufträgen, die ein Interessent von sich aus telefonisch aufgibt, beschränkt.

Die entscheidenden Vorteile des fernmündlichen Leistungsangebots und -vertriebs sind für Bank und Kunden die schnelle und bequeme, nicht an Schalterzeiten gebundene Abwicklung der Geschäfte sowie der minimale zeitliche und kostenmäßige Aufwand ⁵⁾.

1) Vgl. Cramer, J.: Besser mit der Post verkaufen? in BuM 1/74, S.20, vgl. auch Stone, B.: Direct Mail/Mail Order Marketing: Mail offers can be too good, in Advertising Age v.11.12.1972, S.63 2) d.h. von Interesse und Reaktion des Angesprochenen abhängig 3) Vgl. Cramer: Besser mit der Post verkaufen?, S.20 4) Vgl. hierzu die Ausführungen über Telefonwerbung Kap. IV.C.3.c.S.144
5) Vgl. Cramer: Bankmarketing, S.34f

Vor allem vermögende Privatkunden und Firmenkunden wissen unaufgefordert gegebene telefonische Hinweise der Kreditinstitute auf schnell zu nutzende Anlage- oder Finanzierungsmöglichkeiten besonders zu schätzen. Eine dauerhafte Festigung der Bindung des Kunden an das Kreditinstitut kann durch derartige Telefonangebote beträchtlich gefördert werden.

Als nachteilig kann man ansehen, daß telefonische Aufträge häufig noch durch Schriftverkehr -Unterschriftsleistung u.ä.- ergänzt werden müssen. Auch kann die Veranschaulichung umfassender Leistungsangebote im persönlichen Gespräch unter Zuhilfenahme von Unterlagen möglicherweise leichter zu verwirklichen sein als auf telefonischem Wege.

Die Einschaltung von V e r m i t t l e r n zum Vertrieb von Bankleistungen hat in den letzten Jahren steigende Bedeutung erlangt. Hier handelt es sich z.B. Beispiel um Kraftfahrzeug- oder Möbelhändler, die Kunden, die an einer Finanzierungsmöglichkeit für ihr Kaufobjekt interessiert sind, gegen Provision an "ihre" Bank weitervermitteln. Diese Vertriebsmöglichkeit wird allerdings im Fall der Kraftfahrzeughändler dadurch eingeschränkt, daß die Mehrzahl der Automobilfirmen eigene Finanzierungsinstitute aufgebaut haben, auf die die Händler beim Autoverkauf gegebenenfalls zurückgreifen.

Auch die Vermittlung von Bankleistungen durch Bausparkassen und Versicherungen zur Erfassung neuer Kundenzirkel liegt nahe. Durch die "Verwandschaft" von Bankprodukten mit dem Leistungsangebot von Versicherungen und Bausparkassen bieten sich hier besonders gute Möglichkeiten der Kooperation und des cross selling, die auch eine festere Zusammenarbeit von Unternehmen dieser drei Branchen in Form von Franchiseverträgen und Beteiligungen nahelegen. Produktmäßige Ansatzpunkte einer Vertriebskoordination liegen vor allem in der Kombination von Bausparvertrag + Hypothekendarlehen + Brand- und Hausratversicherung oder auch von Autofinanzierung und Haftpflichtversicherung.

Einen Schritt weiter geht eine Vertriebsstrategie, die auf einem *Franchise - Vertrag* basiert. Hier schließen zwei Unternehmen, bspw. eine Bank mit einem Versicherungsunternehmen oder einer Bausparkasse einen Vertrag, in dem sich beide Partner verpflichten, auf eigene Rechnung Marktleistungen des anderen, die das eigene Sortiment sinnvoll ergänzen, zu verkaufen ¹⁾. Meist wird dabei Verkaufsmaterial und Ausbildung der Mitarbeiter vom jeweiligen Franchisegeber angeboten. Da diese Geschäftsverbindung häufig auf Gegenseitigkeit beruht -d.h. jeder bietet Leistungen des anderen auf dem Markt an - sind im allgemeinen beide Partner an einer zufriedenstellenden Zusammenarbeit interessiert und akzeptieren die absatzpolitischen Vorstellungen des Vertragsunternehmens in weit höherem Maße, als dies bei reiner Vermittlungstätigkeit der Fall wäre.

Dieser Vertriebsstrategie kommt nach Ansicht des Verfassers in Zukunft wachsende Bedeutung zu. Allerdings sollte die Auswahl des Franchisepartners durch das Kreditinstitut unter sorgfältiger Berücksichtigung von dessen Markt- und Kundenstruktur sowie dessen Image vorgenommen werden.

Die letzte Vertriebsmöglichkeit, die an dieser Stelle aufgeführt werden soll, bezieht sich auf den Erwerb von Beteiligungen, um den Absatz spezieller, unter Umständen nicht ins eigene Sortiment passender Produkte zu ermöglichen. Die Gründung von Tochtergesellschaften kann dem gleichen Zweck dienen. Dieser Weg ist besonders für Kreditinstitute interessant, die bisher nur im Individualgeschäft oder nur im allgemeinen Privatkundengeschäft tätig waren und die ohne Änderung ihres Images in einen neuen Markt eindringen wollen. Vor allem Auslandsbeteiligungen zur Förderung der Geschäftstätigkeit eigener Firmenkunden können den Bankleistungsvertrieb im Auslandsgeschäft entscheidend beleben ²⁾.

1) Dies ist beim zweiseitigen Franchisevertrag der Fall auch einseitige Verträge sind üblich 2) Die Deutsche Bank nimmt hier eine führende Stellung ein; Vgl. Feldbausch: Bankmarketing, S. 333ff

3. Zielgruppenspezifische Schwerpunkte der Vertriebspolitik

a. Vertriebspolitik im allgemeinen Privatkundengeschäft

Im allgemeinen Privatkundengeschäft stellt der Leistungsabsatz über das Geschäftsstellennetz die klassische vertriebspolitische Strategie dar. Der nach Wegfall der Bedürfnisprüfung für Geschäftsstellengründungen entstandene Zweigstellenboom resultierte daher auch ganz wesentlich aus dem Wunsch nach Gewinnung neuer Kunden im allgemeinen Privatgeschäft. Zunächst war man hauptsächlich daran interessiert, möglichst hohe Einlagenbestände aus breiten Bevölkerungsschichten zu erschliessen. Nach der "Saugnapftheorie" war dies vor allem dadurch zu erreichen, daß man -im Sinne einer marktorientierten Geschäftspolitik- der Bequemlichkeit der Kundschaft durch eine möglichst hohe Zweigstellendichte und damit Kundennähe entgegenkam.

Die Bankstelle, die für den normalen Privatkunden am leichtesten und problemlosesten zu erreichen ist, wird häufig allein aus diesem Grund zur Geschäftsabwicklung bevorzugt. Konditionen- und Sortimentspolitik spielen gegenüber dem Standort einer Bankstelle eine untergeordnete Rolle. Wahl eines geeigneten Standorts mit günstigen Parkmöglichkeiten bei Wohn- oder Einkaufszentren, an belebten Verkehrswegen sowie in Neubaugebieten und Satellitenstädten ist daher als Kernpunkt der Vertriebsstrategie Geschäftsstellennetz anzusehen ¹⁾.

Obwohl das Bankstellennetz auch in Zukunft den wesentlichen Pfeiler der Distribution im allgemeinen Privatkundengeschäft darstellen wird, beziehen die bundesdeutschen Kreditinstitute in den letzten Jahren verstärkt die Einrichtung einer Außendienstorganisation in ihre vertriebspolitischen Überlegungen ein.

Die Eignung eines Außendienstes für den Vertrieb von Dienstleistungen an einen großen Kundenkreis wurde bereits im Versicherungsgewerbe hinreichend unter Beweis gestellt. Im Hinblick auf das bereits vorhandene

¹⁾ Vgl. Cramer: Marketing im Bankbetrieb, S. 29ff, vgl. auch Feldbausch: Bankmarketing, S. 319ff

Geschäftsstellennetz der meisten deutschen Kreditinstitute wird der Außendienst im Bankengewerbe jedoch vor allem ergänzend zu den Zweigstellen hinzutreten. Vorstellbar wäre die Abwicklung der Routineleistungen über die Zweigstellen, während besonders beratungsbedürftige Geschäftsvorgänge -bspw. nach vorheriger Absprache und Terminvereinbarung durch den Zweigstellenleiter- über spezialisierte Außendienstmitarbeiter abgewickelt werden könnten. Durch eine derartige Strategie läßt sich nach Ansicht des Verfassers erreichen, daß das Leistungsangebot der Zweigstelle übersichtlich und kompakt bleibt und dort keine spezialisierten Mitarbeiter benötigt werden, während weniger standardisierbare und erklärungsbedürftige Leistungen für normale Privatkunden durch ein kleines Expertenteam, das von einer Hauptstelle aus verschiedenen Zweigstellen zur Verfügung stehen könnte, im Außendienst verkauft werden.

Aus der Palette der übrigen Vertriebswege eignen sich für den Leistungsvertrieb im allgemeinen Privatkundengeschäft besonders mobile Zweigstellen, Geldautomaten - beide ausschließlich für den Vertrieb von Leistungen aus dem Bereich des allgemeinen Privatkundengeschäfts- die Einschaltung von Vermittlern sowie die Nutzung der Vertriebswege von Franchise-Partnern. Über die Anwendungsbereiche, Vor- und Nachteile dieser Vertriebsstrategien wurde bereits im vorigen Kapitel eingegangen. Beteiligungen an im allgemeinen Privatkundengeschäft tätigen Kreditinstituten oder Gründung eigener Tochterinstitute zur Ansprache dieser Zielgruppe sind für Banken sinnvoll, die bisher nur im Individualgeschäft tätig waren. Das Privatbankhaus Merck, Fink u.Co. bspw. gründete die Deutsche Spar- und Kreditbank als Tochtergesellschaft zur Erschließung des allgemeinen Privatkundengeschäfts, "Der geschäftspolitische Zweck der Privatbanken bei der Gründung von Mengengeschäftsinstituten bestand darin, sich durch Hinwendung zum Mengengeschäft entweder eine gesunde Spareinlagenbasis

zu schaffen (so die Deutsche Spar- und Kreditbank) oder durch die Aufnahme des TZ-Geschäfts einen neuen gewinnbringenden Absatzweg für persönliche Darlehen zu erschließen" ¹⁾.

Auslandsbeteiligungen für das allgemeine Privatkundengeschäft sind durch deutsche Kreditinstitute bisher noch nicht verwirklicht worden, die Bank of America sowie die Chase Manhattan Bank haben jedoch ihrerseits in der Bundesrepublik Tochtergesellschaften gegründet -Centrale Credit AG Bochum, Familienbank AG Düsseldorf- die schwerpunktmäßig im allgemeinen Privatkundengeschäft tätig sind ²⁾. Für zusätzliche Einlagengewinnung ³⁾ sowie als Möglichkeit der Kreditvergabe im internationalen Finanzmarkt dürfte dieser Vertriebsweg in Zukunft auch für deutsche Kreditinstitute von Interesse sein.

b. Vertriebspolitik im Geschäft mit dem vermögenden Privatkunden

Im Geschäft mit dem vermögenden Privatkunden kommt der Dichte des Zweigstellennetzes eine wesentlich geringere Bedeutung zu als im allgemeinen Privatkundengeschäft. Abgesehen von den mit diesem Geschäftsbereich identischen Routinevorgängen des Zahlungsverkehrs, die durch eine nahegelegene Zweigstelle abgewickelt werden können, wird der Kundenkreis der vermögenden Privatleute zur Abwicklung seiner umfangreichen Anlagegeschäfte entweder auf eine Hauptstelle mit Effektenabteilung, Börsenspezialisten und anderen Experten zurückgreifen, wobei räumliche Entfernung gegenüber Leistungs- und Konditionenpolitik in den Hintergrund tritt, oder aber den Besuch des Filialleiters oder eines für den jeweiligen Geschäftsbereich zuständigen Spezialisten anfordern.

1) Feldbausch: Bankmarketing, S. 333f
S. 235.

3) soweit benötigt

2) Vgl. Ders., ebda.

Dem Außendienst kommt damit bei dieser Zielgruppe eine dem Geschäftsstellennetz mindestens ebenbürtige Rolle zu.

Die Vertriebsstrategie gegenüber diesem Kundenkreis sollte daher einerseits auf mit qualifizierten Mitarbeitern besetzten Abteilungen insbesondere der Fachbereiche Anlageberatung und Vermögensverwaltung basieren, andererseits regelmäßige Kontakte durch Hausbesuche des Filialleiters oder spezieller Außendienstmitarbeiter vorsehen. Für telefonische oder persönlich gehaltene schriftliche Hinweise auf besonders günstige Geschäftsmöglichkeiten ist gerade dieser Kundenkreis besonders empfänglich. Eine Kundenkartei, die Art der Geschäftsverbindung, die Struktur des der Bank anvertrauten Anlagevermögens, erwünschte Besuchszeiten sowie Ergebnisse bisheriger Besprechungen festhält, erleichtert dem Filialleiter oder verantwortlichen Sachbearbeiter die regelmäßige oder bei besonderen Gelegenheiten spontane Kontaktaufnahme ¹⁾ mit dem Kunden.

Eine Vermittlertätigkeit wird aufgrund der hohen Vertrauensempfindlichkeit dieses Kundenkreises nur bedingt in Frage kommen. In Randbereichen, bspw. auf steuerlichem und rechtlichem Gebiet, wäre eine Zusammenarbeit der Bank mit Steuerberatungsgesellschaften und Anwaltspraxen sinnvoll und diese auch über reine Vermittlertätigkeit hinaus durch Franchising denkbar.

Beteiligungen und Tochtergesellschaften waren als spezieller Vertriebsweg für das Geschäft mit vermögenden Privatkunden aus Rentabilitätsgründen bisher wohl kaum von Interesse; die diesbezügliche Nutzung der für das Firmengeschäft erworbenen Beteiligungen oder gegründeten Tochtergesellschaften vor allem im Ausland erweist sich jedoch durchaus als naheliegend und sinnvoll. "Im Hinblick auf die Notwendigkeit der internationalen Streuung von Großvermögen und der zunehmenden Kapitalfeindlichkeit zahlreicher Staaten dürfte die Gründung von ausländischen Tochtergesellschaften

1) Vgl. Pix, M.: Sparkasse mit Außendienst - das Beispiel Neustadt, in BuM 5/75, S.24f

oder die Beteiligung an ausländischen Banken in kapitalfreundlichen, politisch sicheren Steueroasen gerade in Zukunft ein immer interessanterer Absatzweg werden" ¹⁾.

c. Vertriebspolitik im Firmengeschäft

Während kleinere Firmen zur Inanspruchnahme von Bankleistungen noch auf das Filialnetz eines Kreditinstitut zurückgreifen, wird das Geschäft mit mittleren und größeren Unternehmen fast ausschließlich über den Vertriebsweg Außendienst abgewickelt. Hier kommt der Geschäftsstelle nur noch die Bedeutung eines Stützpunktes, einer Verrechnungsstelle zu, die die technische Durchführung des Leistungsabsatzes nach Geschäftsabschluß zu bewerkstelligen hat. Der Leistungsvertrieb selbst wird durch Hausbesuche der Zweigstellen und Filialleiter in die Wege geleitet. Sie ziehen ihrerseits häufig Fachleute aus Kredit- und Auslandsabteilung oder Experten aus der Zentrale zum Kundengespräch bei.

Bei Großunternehmen finden die Geschäftsgespräche und damit der Leistungsvertrieb auf Vorstandsebene statt. Hochqualifizierte Spezialisten der Zentrale, die sich mit Situation und Problemen des jeweiligen Kunden eingehend beschäftigen, unterstützen den Vorstand bei der Abwicklung des Leistungsabsatzes.

Neben dem Außendienst als klassischem Vertriebsweg im Firmengeschäft kommt dem Telefonkontakt eine gewisse Bedeutung zu. Da die Geschäftsabwicklung mit Unternehmen jedoch meist vielschichtige und komplexe Probleme mit sich bringt, dient die telefonische Verbindung mehr der ersten Fühlungnahme mit einem Kunden zur Klärung der Frage, ob generell Interesse an einem bestimmten Angebot besteht. Die Abwicklung von Einzelheiten wird in der Regel wieder durch einen Besuch des Filialleiters bzw. der zuständigen Außendienstfachleute erfolgen.

1)Feldbausch: Bankmarketing, S.338

Eine Beteiligung an einem anderen Kreditinstitut bzw. die Gründung einer Tochtergesellschaft wird dann für ein Kreditinstitut von Interesse sein, wenn es bisher nicht im Unternehmensgeschäft oder in der gewünschten Sparte des Firmengeschäfts tätig war. Hier kann es -einerseits zur Wahrung des eigenen Firmenimages, andererseits zur Erhaltung und Nutzung des Rufs und Firmennamens des Kreditinstituts, an dem eine Beteiligung erworben wurde- von Interesse sein, rein optisch eine Trennung zwischen dem Kreditinstitut mit seinen bestehenden Geschäftsverbindungen und dem Geschäft mit der neuen Zielgruppe aufrecht zu erhalten ¹⁾.

Von großer Bedeutung für das Firmengeschäft werden Beteiligungen, Repräsentanzen oder -wie in den letzten Jahren verstärkt zu beobachten- eigene Filialen im Ausland zur Abwicklung der Export-, Import- und Transitsgeschäfte der Kunden ²⁾. Hier ist auch der Leistungsvertrieb über Korrespondenzbanken häufig anzutreffen, Franchiseverträge mit ausländischen Banken wären ebenfalls durchaus denkbar. Eigene Repräsentanzen und Filialen zeichnen sich jedoch als zukünftiger Vertriebsweg im Auslandsgeschäft der Banken immer deutlicher ab. Die Deutsche Bank bspw., die im internationalen Finanzgeschäft eine führende Rolle einnimmt, bemüht sich bereits seit Jahrzehnten um einen systematischen Ausbau ihrer Beteiligungen, Repräsentanzen und neuerdings verstärkt eigener Filialen nicht nur in Europa, sondern auch auf dem asiatischen und amerikanischen Kontinent.

Diese Strategie eines interkontinentalen Geschäftsstellennetzes bzw. Vertretungsnetzes wird der zunehmenden wirtschaftlichen Verflechtung auf internationaler Ebene gerecht und räumt dem Kreditinstitut, das ein derartiges Vertriebssystem aufbaut, einen entscheidenden Vorteil im Bemühen um den Auslandskunden ein.

1) Vgl. Cramer: Marketing im Bankbetrieb, S. 30ff, ebenso Feldbausch: Bankmarketing, S. 327 2) Vgl. Ders. Ebda. S. 322

1. Zusammenfassung

Aufgabe einer kundenorientierten Vertriebspolitik ist es, eine möglichst optimale Auswahl und Ausgestaltung der Vertriebswege, über die die Leistungsabgabe an die einzelnen Kundengruppen erfolgen soll, zu treffen.

Das Geschäftsstellennetz stellt den herkömmlichen Vertriebsweg -vor allem für die Abwicklung des allgemeinen Privatkundengeschäfts- dar. Im Individualgeschäft - besonders mit der Firmenkundschaft- ist der Hausbesuch des Geschäftsstellenleiters der traditionelle Vertriebsweg für Bankleistungen. Im Interesse einer kundenorientierten Geschäftspolitik und zur Erreichung neuer Kundenschichten wurden in den vergangenen Jahren allerdings neue Vertriebswege aufgebaut und erprobt, eine Tendenz, die sich in Zukunft noch verstärken wird.

Nach Ansicht des Verfassers sind im allgemeinen Privatkundengeschäft mobile Zweigstellen für die Erschließung dünn besiedelter Gebiete und der kostensparende Einsatz von Bankautomaten in Ballungszentren für die Abwicklung von Routinegeschäften besonders geeignet. Erklärungsbedürftige, umfangreichere Leistungsbündel lassen sich über eine schlagkräftige Außendienstorganisation verkaufen. Kooperation mit Vermittlern oder Franchisepartnern sowie der Erwerb von Beteiligungen vor allem im Ausland werden die Vertriebswege der deutschen Banken auch im allgemeinen Privatkundengeschäft in zunehmendem Maße ergänzen.

Im Individualgeschäft werden neben der herkömmlichen Außendiensttätigkeit in wachsendem Umfang neue Vertriebswege -vor allem für das Auslandsgeschäft- durch Franchising, Erwerb von Beteiligungen und Gründung von Tochtergesellschaften gewonnen.

VI. DER BANKMARKETINGPLAN UND SEINE DURCHFÜHRUNG

=====

A. Grundlagen der Planung

1. Bedeutung und Funktionen der Planung

a. Einführung und Begriffsbestimmung

"Planung als zukunftsbezogene Form und als Mittel der Daseinsbewältigung gewinnt heute in allen Gesellschaftsbereichen zunehmend an Bedeutung und Interesse" ¹⁾.

Zwar ist Planung in Unternehmen schon seit jeher durchgeführt worden, wenn auch dabei weder eine geschlossene Konzeption vorlag, noch der Begriff Planung ausdrücklich angewandt wurde. Konkrete und systematisch aufgebaute Planungsverfahren und -konzeptionen werden jedoch erst seit etwa zwei Jahrzehnten entwickelt und auch angewandt. Wachsende Unternehmensgröße und zunehmende innerbetriebliche und außerbetriebliche Verflechtungen zwingen auch Kreditinstitute zu Ausbau und Systematisierung ihrer Planung. Praktikable Planungsverfahren sind Voraussetzung für die Bestimmung und Berücksichtigung der zukünftigen Entwicklung des eigenen Instituts und damit Basis für rationale Entscheidungen innerhalb der Bank ²⁾.

Planung als ein "...systematisches zukunftsbezogenes Durchdenken und Festlegen von Zielen, Maßnahmen, Mitteln und Wegen zur zukünftigen Zielerreichung" oder allgemein als "systematisch-methodischer Prozess der Erkenntnis und Lösung von Zukunftsproblemen" ³⁾ ist heute Bestandteil von existenzieller Bedeutung im Rahmen der Unternehmenspolitik der Kreditinstitute.

b. Merkmale der Planung

Fünf Merkmale kennzeichnen nach Wild das Wesen der Planung. Planung ist zukunftsbezogen, das bedeutet, daß sie auf Prognosen basiert und damit im Zustand von

1) Wild, aaO.S.12 2) Vgl.Hill,W.: Unternehmensplanung, 2.Aufl., Stuttgart 1971, S.9f, ebenso Wild,aaO.S.12

3) Ders.S.13, vgl.auch Häusler, J.: Planung als Zukunftsgestaltung, Wiesbaden 1969, vgl.a.Hill,aaO.S.7

Unsicherheit und unvollkommener Information erfolgt. Entsprechend flexible Ausgestaltung der Planung, die Berücksichtigung von Planungsreserven und -varianten dienen der Lösung dieses Problems ¹⁾.

Planung ist rational, d.h. systematisches und methodisches Denken und Handeln und nicht intuitives Vorgehen stehen im Vordergrund des Planungsprozesses ²⁾. Planung hat Gestaltungscharakter. Sie versucht "künftige Probleme zu erkennen, geeignete Maßnahmen, Mittel und Wege als Lösungsvorschläge zu erarbeiten und diese hinsichtlich ihrer Zielwirksamkeit zu beurteilen" ³⁾. Der Versuch einer "zieladäquaten Beherrschung der Wirklichkeit steht also im Vordergrund" ⁴⁾.

Planung ist nicht als einmaliger Akt sondern als sich wiederholender, mehrstufiger Prozess zu verstehen, der durch die regelmäßige Folge verschiedener Teilprozesse gekennzeichnet wird. Planung stellt einen umfassenden Denk- und Informationsprozess dar, in dem vergangenheitsbezogene Informationen gesammelt und gespeichert werden und als Basis für zukunftsbezogene Aussagen verarbeitet und übertragen werden ⁵⁾.

c. Funktionen der Planung

Planung soll dem Kreditinstitut Handlungsspielraum schaffen. Besonders bei strategischen Zielen und Maßnahmen, die sich auf einen weiten Planungszeitraum erstrecken und dadurch entsprechend größerer Zukunftsunsicherheit ausgesetzt sind, ist Flexibilität der Planung und des Planungssystems zur Vermeidung von Sach- und Zeitzwängen von Bedeutung ⁶⁾.

Die frühe Erkenntnis künftiger Probleme und ihre rechtzeitige Berücksichtigung durch das Kreditinstitut steht mit der ersten Planungsfunktion in engem Zusammenhang. Risiken, die sich für eine Bank in absehbarer Zukunft ergeben könnten, sollen rechtzeitig erkannt und nach Möglichkeit ausgestaltet werden ⁷⁾.

1) Vgl. Wild, aaO.S.13f, vgl. ebenfalls Hill, Unternehmensplanung, S.13ff 2) Vgl. Cramer, Neue Dienstleistungen, S.55 3) Wild, ebda. 4) Ders. ebda 5) Vgl. Ders. ebda 6) Vgl. Cramer, ebda, ebenso Hill, Unternehmensplanung, S.11, vgl. auch Wild, aaO.S.16 7) Vgl. Ders. ebda, vgl. Häusler, aaO.S.16, vgl. Hill, Unternehmensplanung, S.11

Als Mittel und Form der Komplexitätsreduktion kommt der Planung die Aufgabe zu, durch Festlegung bestimmten künftigen Verhaltens andere Handlungsmöglichkeiten oder Ereignisse auszuschließen und damit die Vielfalt möglicher Vorgehensweisen unter Wahrung der erwünschten Flexibilität auf wenige, als wirklich erfolgversprechend angesehene zu reduzieren ¹⁾.

Die Integrationsfunktion der Planung beinhaltet die möglichst gute Abstimmung der einzelnen Ziel- und Maßnahmenentscheidungen der Kreditinstitute. Der sachliche und zeitliche Wirkungszusammenhang zwischen den verschiedenen Einzelmaßnahmen innerhalb der Unternehmung verlangt nach Koordination im Hinblick auf die übergeordneten Zielsetzungen. Ein Gesamtplan integrierter Einzelmaßnahmen begünstigt einen hohen Zielerreichungsgrad ²⁾.

Hauptfunktion der Planung ist somit letztlich die Gewährleistung höherer Effizienz des menschlichen Handelns bzw. des Einsatzes knapper Ressourcen ³⁾. Die Verfolgung realistischer und realisierbarer Ziele mit adäquatem Mitteleinsatz charakterisiert das Problem der Planung in diesem Zusammenhang. "Planung soll also nicht nur zur Risikominderung, anders gesagt, zur Steigerung von Ausmaß und Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung beitragen, sondern auch Risiken und Erfolgchancen aufdecken und kalkulierbar machen ⁴⁾.

2. Begriff und Zusammensetzung des Plans

a. Begriffsbestimmung und Inhalt

Der Plan stellt die mündliche oder schriftliche Fixierung der Ergebnisse der Planung dar. Er verkörpert einen "Komplex integrierter Informationen, die Aussagen über die Ziele, Maßnahmen, Mittel und andere Bestimmungsmerkmale künftigen Handelns machen" ⁵⁾.

1) Vgl. Wild ebda.

2) Vgl. Hill, Unternehmensplanung,

S.10, ebenso Wild, aaO.S.17

3) Ders., aaO.S.15

4) Ders. ebda.

5) Ders., aaO.S.14

Inhaltlich können sich Pläne als Teilpläne einerseits auf bestimmte Bereiche des Unternehmens wie Markt-leistungssektor, Öffentlichkeitsarbeit, Werbung, Verkaufsförderung, Vertriebs- oder Kalkulationsbereich beziehen. Andererseits werden Teilpläne in vertikaler Sicht im Rahmen des Gesamtplanungsprozesses aufgestellt. Ziel-, Maßnahmen-, Ressourcen-, Termin- und auch Organisationspläne fallen unter diese Kategorie. Ein umfassender Unternehmensplan verbindet alle horizontalen und vertikalen Teilbereiche der Planung ¹⁾.

b. Planbestandteile

Ein umfassender Unternehmensplan sollte eine Mindestzahl von Planbestandteilen aufweisen. Sie werden in den verschiedenen Planungsphasen ermittelt und im Plan selbst festgehalten.

Zunächst hält der Unternehmensplan eines Kreditinstituts die Ziele fest, die das Institut grundsätzlich verfolgen will, sowie Prämissen als Rahmenbedingungen des zukünftigen Geschehens ²⁾. Beim Vergleich der gesetzten Ziele mit dem Ist-Zustand ergibt sich als Differenz eine Problemstellung, die durch die Auswahl geeigneter Maßnahmen gelöst werden soll. Desweiteren legt ein Plan fest, mit welchen Ressourcen, d.h. mit welchen finanziellen, personellen und sachlichen Mitteln gewirtschaftet werden soll und welche Termine für die Planerfüllung gültig sind ³⁾.

Die Bestimmung der Planerfüllungsträger, die die Realisierung des Plans übernehmen sowie der erwarteten Ergebnisse, d.h. der in Folge der Planrealisation erwarteten oder prognostizierten Wirkungen macht den Plan vollständig.

Der Unterschied zwischen den angestrebten Zielen und den erwarteten Ergebnissen des Plans stellt den Grad der erwarteten Zielwirksamkeit dar. Ex Post sind der

1) Vgl. Hill, Unternehmensplanung, S.20 2) Vgl. hierzu auch Schmidt, aaO.S.110ff 3) Vgl. Kap.VI.A.3. Der Planungsprozess

"realisierte Zielerreichungsgrad" als Beziehung zwischen Ist-Ergebnissen und Zielen sowie der "Planerfüllungsgrad" als Quotient von realisierten zu erwarteten Ergebnissen des Plans feststellbar. Sie geben nachträglich über die Qualität des Planungsprozesses sowie des Plans Auskunft ¹⁾.

3. Der Planungsprozess

a. Die Phasen des Planungsprozesses

Der Planungsprozess läßt sich inhaltlich in klar von einander abgegrenzte Phasen aufteilen. Zielbildung, Problemerkennntnis, Alternativensuche, Prognose und Bewertung können als charakteristische Stufen dieses Prozesses festgehalten werden ²⁾. Die Auswahl einer Alternative, deren Durchführung, Kontrolle und Anpassung an sich ändernde Faktoren schließen sich an den Planungsprozess an.

Der Prozess der Zielbildung stellt die Ausgangsstufe des Planungsprozesses dar. Er beinhaltet im wesentlichen die Suche, Analyse, Ordnung und Operationalisierung von Zielen sowie deren Überprüfung hinsichtlich ihrer Realisierbarkeit und Konsistenz ³⁾.

Die Phase der Problemanalyse umfaßt die Suche nach den Ursachen und dem Ausmaß der Abweichung zwischen Zielen und gegenwärtigem oder zukünftigem Ist-Zustand. Die Feststellung des Ist-Zustandes durch Differenzierung und Aufteilung des Gesamtproblems in einzelne Teilbereiche sowie deren Gliederung und Analyse sind die wesentlichen Schritte im Rahmen dieser Planungsstufe. Ausgangspunkte der Problemanalyse sind eine Lageanalyse und die Prognose deren wesentlicher Faktoren für die Zukunft. Durch Vergleich von Zielen und Lageanalysen oder -prognosen wird das Vorhandensein von Problemen und deren Ausmaß ermittelt. Die Feststellung abgeleiteter Probleme erfolgt durch
"..Ermittlung der Voraussetzungen (Soll-Zustände)

1) Vgl. Wild, aaO.S.14, S.46ff 2) Vgl. Ders., aaO.S.39, S.52ff, S.148ff 3) Vgl. Schmidt, aaO.S.124ff, ebenso Cramer, Neue Dienstleistungen, S.59ff, vgl. Wild, aaO.S.53ff, vgl. Kap. II. A.3. Unternehmensziele

für die Planverwirklichung bezüglich der Maßnahmen, Ressourcen, des Zeitbedarfs und der Planerfüllungsträger sowie durch Gegenüberstellung mit den entsprechenden Prognosen über die Verfügbarkeit der Ressourcen, überhaupt der Erfüllbarkeit der Voraussetzungen" ¹⁾. Eine "Auflösung der Probleme in Teilprobleme oder Problemelemente (in sachlicher und zeitlicher Hinsicht) und Feststellung der Problembeziehungen in Form einer 'Problemlandkarte'" ²⁾ ist vor allem bei komplexen, bislang unstrukturierten Problemen notwendig. Die Gliederung und Ordnung der Teilprobleme in Form einer Problemstrukturierung zeigt "...die Abhängigkeiten aufgrund von Ursache-Wirkungsbeziehungen und Problemprioritäten durch Über- und Unterordnung sachlich verbundener Teilprobleme" ³⁾ auf.

Der sich anschließende Prozess der Alternativensuche beinhaltet das Finden möglicher Maßnahmen zur Problemlösung und deren Gliederung. Ausgehend von einer Problemfeststellung werden in dieser Planungsstufe bspw. mit Hilfe von Kreativitätstechniken möglichst viele Lösungsideen gesammelt, geordnet, zu Alternativplänen zusammengefaßt und konkretisiert ⁴⁾. Eine Vollständigkeitsüberprüfung der Alternativen hinsichtlich der Erfassung aller Ideen, aller Probleme und deren inhaltlicher Bestimmung sowie eine Zulässigkeitsprüfung zur Negativauswahl nicht zu realisierender Alternativen schließen diese Prozessstufe ab ⁵⁾.

"Prognosen sind unerläßliche Bestandteile von Plänen und zugleich die wohl wichtigste Informationsart, die im Zuge der Planung gewonnen und verwendet wird" ⁶⁾. Sie stellen die Umwandlung vergangenheitsbezogener Informationen in zukunftsbezogene Aussagen dar. Ihre Qualität wird durch ihren Informationsgehalt, den Sicherheitsgrad und die Qualität ihrer empirischen Begründung bestimmt ⁷⁾.

1) Vgl. Wild, aaO.S.69

2) Ders.ebda

3) Ders.ebda

4) Vgl. auch Cramer, Neue Dienstleistungen

S.67ff

5) Vgl. Wild, aaO.S.70ff

6) Vgl. Ders.aaO.S.87, vgl. ebenso Kap. II. B. Marktforschung

7) Vgl. Hill, Untern. planung, S.32ff, ebenso Wild, aaO.S.138

Einzelne Teilschritte dieser Phase des Planungsprozesses sind Abgrenzung des Prognoseproblems, Festlegung von Inhalt, Präzision und zeitlicher Reichweite der erforderlichen Prognosen sowie Untersuchung des Wirkungszusammenhangs zwischen den zu prognostizierenden Größen und ihren Bestimmungsursachen ¹⁾. Die Aufstellung eines Prognosemodells sowie die Ermittlung alternativer Prognosen unter Berücksichtigung der für ihre Geltung maßgeblichen Nebenbedingungen schließen sich an. Beurteilung der einzelnen Alternativen hinsichtlich ihrer Wahrscheinlichkeit und weiterer, als relevant betrachteter Kriterien, die Auswahl einer Prognose sowie deren Konsistenzprüfung vervollständigen diese Planungsstufe.

Der Bewertungsprozess als letzte Phase des Planungsprozesses stellt eine Rangordnung von Planalternativen und ihrer Bestandteile durch Vergleich nach dem Grad der erwarteten Zielwirksamkeit dar ²⁾. Er erfolgt im Rahmen einer Bewertungssituation, deren Elemente die Bewertungsträger, Bewertungsobjekte, Zielsystem, Bewertungskriterien und deren Maßstäbe, Kriteriengewichte, Meßergebnisse sowie die Informationsbasis der Bewertenden sind. Die gewonnenen Ergebnisse resultieren aus dem Produkt von Zielwirksamkeit und Sicherheitsgrad jeder Alternative. Anhand der so geschaffenen Rangordnung von Planalternativen wird den Entscheidungsträgern der Unternehmung die Auswahl der zu realisierenden Alternative ermöglicht ³⁾.

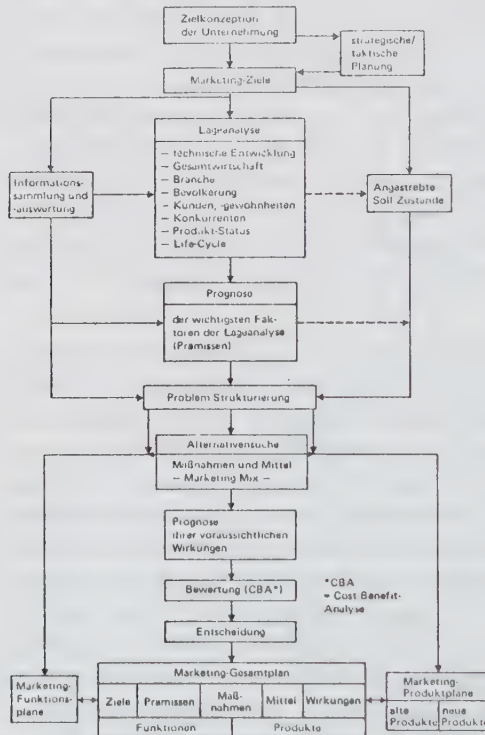
1) Vgl. Wild, aaO.S.149

2) Vgl. Ders., aaO.S.100ff

3) Cgl. Ders. ebda, vgl. ebenfalls Eilenberger, aaO.S.81ff

b. Der Prozess der Marketingplanung

Die Marketingplanung ist als wesentlicher Teilbereich der Unternehmensplanung in den oben dargestellten Phasen aufgebaut. Die folgende Abbildung verdeutlicht die Prozessstufen der Marketingplanung.



Prozess der Marketingplanung ¹⁾

Das Schema zeigt die bereits angesprochene Ableitung der Marketingziele aus den Unternehmenszielen ²⁾, die Folge der einzelnen Prozessstufen im Rahmen des Planungsprozesses sowie die Auswahl und Ausgestaltung des strategischen Marketingplans ³⁾. Die folgenden Kapitel sollen die Kombination und Koordination der strategischen Maßnahmen im langfristigen Marketingplan sowie die taktische und operative Marketingplanung im Bankengewerbe untersuchen.

¹⁾ Wild, aaO.S.117
Marketingziele

²⁾ Vgl. Kap.II.C. Strategische

³⁾ Vgl.Cramer, Neue Dienstl.,S.61ff

B. Festlegung der Marketingpläne

1. Kombination und Koordination der strategischen Maßnahmen im langfristigen Marketingplan

Nach Entwicklung der verschiedenen Marktleistungs-, Konditionen-, Vertriebs- und Kommunikationsstrategien erfolgt deren Kombination zu Gesamtmarketingstrategien. Die Koordination der einzelnen Maßnahmen aus den verschiedenen Teilbereichen des Marketing-Mix muß unter Berücksichtigung des Firmenstils und -images erfolgen. Deshalb können nicht beliebige Teilstrategien zusammengefügt werden, sondern es gilt, jene zu kombinieren und koordinieren, die einerseits dem Erscheinungsbild des Kreditinstituts gerecht werden und andererseits rein sachlich zusammenpassen ¹⁾. Das Übereinstimmen und die Verträglichkeit der einzelnen Maßnahmen innerhalb der Gesamtmarketingstrategien ist Voraussetzung für eine geschlossene und optimale Wirkung, die die rein rechnerische Summe der Einzelwirkungen übersteigt ²⁾.

Die Abstimmung aller vertriebspolitischer Maßnahmen erweist sich in der Praxis oft als außerordentlich problematisch, da die verschiedensten Gesichtspunkte berücksichtigt und in die gleiche Zielrichtung gebracht werden müssen. Nur durch konsequente Beachtung der Wirkungen einzelner Maßnahmen auf andere Bereiche des Marketing-Mix ist die Gestaltung einer einheitlichen Strategie realisierbar ³⁾. Besonders die Zusammenhänge zwischen den Produktstrategien und der Sortimentsgestaltung sowie die interdependenten Wirkungen zwischen preisstrategischen Maßnahmen, Marktleistungsgestaltung und Werbestrategien müssen besonders berücksichtigt werden.

1) bspw. nicht Außendienstmitarbeiter für Abwicklung von Routineleistungen; vgl. auch Pümpin, aaO.S.105

2) vgl. Weinhold-Stünzi: Marketing, S.78 3) vgl. Pümpin, aaO.S.105

Auch die zeitlich richtige Abstimmung bei der Koordination der Instrumente ist zu beachten, um einen harmonischen und kontinuierlichen Einsatz der Mittel zu gewährleisten, den "Eindruck einer regelmäßigen Präsenz" auf dem Markt zu erwecken und damit einen optimalen Wirkungsgrad zu erreichen. Die exakte Kombination der Mittel ist jedoch letztendlich immer noch vom Fingerspitzengefühl des Planenden abhängig. Erfahrung und Marktkenntnis haben hier den Vorrang vor wissenschaftlichen Methoden.

Das Resultat der Koordination der Teilstrategien besteht in Gesamtmarketingstrategien, die -nicht detailliert sondern grundsätzlich und rahmengebend- für die nächsten Jahre folgendes festhalten:

- Die Zielgruppen, die angesprochen werden sollen
- Die Marktleistungsbündel, die jeweils für diese Zielgruppen vorgesehen sind
- Die beabsichtigten Konditionsspannen für die Leistungen für jede Zielgruppe
- Die Vertriebswege, über die die einzelnen Marktsegmente erreicht werden sollen
- Richtlinien für Öffentlichkeitsarbeit, Werbung in den einzelnen Marktsegmenten sowie Verkaufs-fördernde Maßnahmen

Diese Gesamtmarketingstrategien werden im Rahmen der langfristigen Marketingpläne festgehalten, die nunmehr die längerfristigen Ziele, die Strategien, Budgets und Zeitpläne beinhalten ¹⁾. Der strategische Einsatz der einzelnen Marketinginstrumente wird damit in seinen wesentlichen Zügen programmiert und festgelegt, funktionelle Details folgen im Rahmen der taktischen und operativen Planung.

1) Vgl. Hill: Marketing Bd.2, S.299ff

Nachdem das Marketing Management der Bank den strategischen Plan fertiggestellt und für gut befunden hat, wird er dem Vorstand zur Prüfung, Abstimmung mit den übrigen Unternehmensplänen, und Genehmigung vorgelegt.

Ergeben sich Unstimmigkeiten zwischen den übrigen Plänen und Zielen des Kreditinstituts und dem strategischen Marketingplan, oder werden die strategischen Maßnahmen vom Vorstand als unzureichend im Verhältnis zum Ziel angesehen, so muß einerseits eine Überprüfung der Ziele auf Realisierbarkeit und eventuell deren Abänderung erfolgen, zum anderen kann eine Überarbeitung oder gar Neuentwicklung des strategischen Planes notwendig werden. Bei Strategienänderung oder Zieländerungen, die Strategienänderungen nach sich ziehen, würde sich der Prozess der Entwicklung strategischer Maßnahmen wiederholen, bis der langfristige Marketingplan vom Top-Management akzeptiert wird.

Nach der Genehmigung des strategischen Marketingplans schließt sich auf dessen Grundlage die Entwicklung taktischer und operativer Pläne, die Plandurchführung sowie Kontrolle und eventuelle Anpassung der Ziele und Strategien an die veränderte Marktlage an.

2. Taktische und operative Marketingplanung im -----Bankengewerbe-----

Während sich die langfristigen Marketingpläne und die in ihnen festgehaltenen Ziele und Strategien der Kreditinstitute auf Zeiträume von mehr als zwei bis höchstens fünf oder sechs Jahre erstrecken ¹⁾, erfassen mittelfristige Pläne, die meist zur Erreichung von Teil- und Etappenzielen gedacht sind, eine Spanne von etwa einem Jahr und kurzfristige Aktionspläne von wenigen Monaten. Taktische und operative Pläne werden durch die in den strategischen Plänen gegebenen

1) Vgl. Weiss, U.: Marktforschung, Absatzpolitik und längerfristige Planung bei Kreditinstituten, in Bank-Betrieb 12/67, S.337, ebenso Herrhausen, A.: Zielvorstellungen und Gestaltungsmöglichkeiten einer Langfristplanung in Kreditinstituten, in Bank-Betrieb 10/71, S.357

Daten ausgerichtet und eingeschränkt. Sie befassen sich mit der Fixierung konkreter Details und Aktionen¹⁾.

Taktische Pläne leiten aus den strategischen Zielen Perioden- und Zwischenziele ab und präzisieren die Maßnahmen in den Teilbereichen des Marketingmix zu deren Erreichung.

Die operative Planung befaßt sich mit der Festsetzung kurzfristiger Marketingziele für die einzelnen Teilmärkte und Leistungsgruppen, entwickelt detaillierte Maßnahmenpläne, stimmt sie untereinander ab und erarbeitet kurzfristige Budgets²⁾. Sie gliedern die strategischen Globalziele und taktischen Zwischenziele in Planabsatzmengen nach Teilmärkten und Marktleistungsgruppen auf. Zu berücksichtigen ist dabei die Aufteilung des Budgets auf die einzelnen Marketinginstrumente sowie innerhalb dieser Instrumente, aber auch die Aufteilung des Instrumenteneinsatzes nach Zielgruppen, Zielbereichen und Zeitintervallen³⁾.

Ein Beispiel verdeutlicht den Vorgang der kurzfristigen Planung: Als Zielsetzung wird angenommen, den Bestand an Sparkonten im allgemeinen Privatkundengeschäft im kommenden Quartal um 15% zu steigern. Als kurzfristige Maßnahmen kommen verstärkter Werbeeinsatz für Spareinlagen durch zusätzliche Inserate (+20%), Plakate (+40%) und Werbefunkspots (+40%) in den kommenden 3 Monaten sowie Durchführung eines Mitarbeiterwettbewerbs für Spareinlagen in Frage. Kleine Werbegeschenke - Spardosen bspw. - werden als verkaufsförderndes Mittel am Bankschalter verteilt. In einem kurzfristigen Budget werden die Kosten der Aktion festgehalten.

Nach Fixierung und Abstimmung der taktischen und operativen Einzelpläne erfolgt deren Durchführung auf dem Markt.

1) Vgl. Meffert, aaO.S.403 2) Vgl. Hill; Unternehmensplanung, S.59f 3) Vgl. Meffert, aaO.S.404

B. Plandurchführung und Kontrolle

1. Durchführung der Marketingpläne

Nach Fertigstellung, Prüfung und Genehmigung der lang-, mittel- und kurzfristigen Pläne erfolgt deren teilweise Bekanntgabe ¹⁾ an das Linienmanagement und die Mitarbeiter, anschließend konkrete Anweisungen zur Durchführung der Pläne.

Je präziser die Planung durchgeführt worden ist, desto weniger Eingriffe in den Ablauf der Durchführung werden nun nötig. Die Aufgabe der zentralen Marketingabteilung ist es jetzt, bei unvorhergesehenen Ereignissen sofort bereit zu sein, durch Plankorrekturen, bei einkalkulierten Zwischenfällen durch vorbereitete Eventualstrategien Abhilfe zu schaffen. Kurzfristige Entscheide müssen getroffen werden, da sich Marktlage und Konjunktur ständig in Bewegung befinden und Planänderungen nötig machen können. Daher sind eine stetige Überwachung des Marktes und ein ständiger Vergleich des tatsächlichen Geschehens mit dem geplanten, der Ziele mit ihrer Erreichung, der Strategien mit ihrer erhofften und ihrer tatsächlichen Effizienz unerlässlich.

2. Kontrolle und Anpassung der Pläne

Aufgabe der Strategienüberwachung und -kontrolle ist es, die tatsächlichen Ergebnisse mit den in der Planung festgelegten Zielen zu vergleichen, Abweichungen festzustellen und deren Ursachen zu ermitteln. Sowohl bankinterne Faktoren wie Unterlassungen geplanter Maßnahmen oder falsche Hypothesen, als auch Umwelteinflüsse können Planabweichungen bedingen ²⁾.

1) Soweit nicht vor der Konkurrenz noch geheim zu haltende Informationen betroffen sind; 2) Vgl. Hill: Marketing Bd. 2, S. 301f, ebenso Fratz, aaO. S. 256

Durch laufende Überwachung sollen diese baldmöglichst erkannt werden, um durch Korrekturmaßnahmen beseitigt werden zu können.

"Marketing-Kontrolle ist die systematische, kritische und unvoreingenommene Prüfung und Beurteilung der grundlegenden Ziele und der Politik des Marketing sowie der Organisation, der Methoden und des eingesetzten Personals, mit dem die Entscheidungen verwirklicht und die Ziele realisiert werden sollen. Durch die Marketing-Kontrolle wird eine Rückkoppelung im Prozess des Marketing und ggf. eine Anpassung des Marketing-Mix erreicht" ¹⁾.

Für die gezielte Gewinnung und Verarbeitung von Kontrollinformationen schlägt Meffert ein Vorgehen ²⁾ in fünf Schritten vor:

1.Schritt: Wahl von Kontrollgrößen gemäß den Marketingstrategien, -zielen und -programmen. Hier kommen als Überwachungsstandards sowohl die Umsatz-, Gewinn- und Marktanteilsziele oder auch Unterziele wie Kostenquotienten Stückkosten des Leistungsvertriebs in Frage ³⁾.

2.Schritt: Bestimmung signifikanter Abweichungen. Diese liegen bei Überschreiten der Plangrößen um einen gewissen Prozentsatz vor. In Betracht werden nur solche Kontrollgrößen gezogen, deren Abweichung auch eine Veränderung des Oberziels zur Folge hat. Deshalb muß das Gewinn- oder Rentabilitätsziel die Grundlage für die Definition signifikanter Abweichungen von Kontrollgrößen bilden ⁴⁾.

3.Schritt: Ermittlung der notwendigen Daten. Hier kommen zunächst die bereits vorhandenen Sekundärdaten in Form von früheren Informationen und Planungsergebnissen sowie aufwendigere Primärdaten in Form von Erhebungen, Tests, Stichproben und ähnlichem in Frage ⁵⁾.

1) Meffert, aaO.S.404, vgl. auch Haumer, H.: Erfahrungen mit marktorientierter Bankplanung, in BuM 4/76, S.35, ebenso Cramer: Bankmarketing, S.88 2) Vgl. Meffert, ebda.
3) Vgl. Stern, aaO.S.183, ebenso Pümpin, aaO.S.114
4) Vgl. Stern, aaO.S.187, ebenso Meffert, aaO.S.405
5) Vgl. Stern, aaO.S.190

4. Schritt: Soll-Ist-Vergleich. Bei signifikanten Abweichungen wird eine Diagnose der Abweichungsursachen nötig, wobei "...die einzelnen Marketing-Aktivitäten, die einzelnen Produkte bzw. Produktgruppen und die Absatzbezirke" ¹⁾ als Bezugsgrößen Verwendung finden.

5. Schritt: Korrektur. Nach Entdeckung der Abweichungsursache hat die Berichtigung der Strategie oder der Ziele zu erfolgen. "Entweder wird das kontrollierte System durch eine Korrektur der Aktivitäten wieder auf seine Zielrichtung einreguliert, oder die Abweichungen führen zu Entscheidungen, welche die Zielsetzung im Marketing selbst betreffen. Im ersten Fall zeigt die Kontrolle an, daß das Entscheidungsproblem richtig formuliert, aber seine Lösung falsch war. Im zweiten Fall weisen die Kontrollinformationen nach, daß das Entscheidungsproblem selbst falsch gestellt und gelöst wurde, daß entweder nicht alle in Frage kommenden Alternativen berücksichtigt oder das Ausmaß der Zielerreichung unrealistisch gesetzt wurde" ²⁾.

Eine Berücksichtigung der interdependenten Wirkungen ist bei Änderung einzelner Daten unerlässlich. Mögliche Veränderungen der übrigen Marketinginstrumente müssen daher festgestellt werden.

Systematische und regelmäßige Kontrolle und Überwachung des Marktes und der Wirkung der eigenen Marketingmaßnahmen sichern nicht nur den Wirkungsgrad der entwickelten Strategien und Pläne, sie schaffen auch neue Erkenntnisse für die Vorherbestimmung der Markt- und Absatzentwicklung und steigern die Plangenaugigkeit. Somit sind fortlaufende Kontrolle und Anpassung von Zielen und strategischen Maßnahmen zu deren Erreichung zur erfolgreichen Durchführung des Marketings im Bankengewerbe und damit zur Sicherung des Markterfolgs der Kreditinstitute unerlässlich.

1) Meffert, aaO.S.105, vgl. auch Candilis, W.: Long Range Planning in Banking, The American Bankers Association New York 1968, S.32
2) Vgl. Linnert, aaO.S.235, ebenso Meffert, aaO.S.405

ERGEBNIS DER UNTERSUCHUNG

Strategisches Marketing im Bankengewerbe -vor wenigen Jahren noch eine Utopie- hat heute Eingang in Planung und Geschäftspolitik der meisten bundes-deutschen Kreditinstitute gefunden.

Die Untersuchung hat gezeigt, daß systematisch und in großem Stil durchgeführte Marketingmaßnahmen der Kreditinstitute bisher schwerpunktmäßig auf die Zielgruppe der allgemeinen Privatkundschaft ausgerichtet sind. Die bevorzugt eingesetzten Marketinginstrumente stammen aus dem Bereich der Marktleistungs- und Marktbearbeitungspolitik, während neuartige Konditionen- und Vertriebsstrategien bislang noch zögernd geplant und verwirklicht werden.

Der in die Millionen gehenden Zahl von Kunden im allgemeinen Privatkundengeschäft hat die Marktleistungspolitik der Banken durch weitgehende Systematisierung und Standardisierung des Sortiments Rechnung getragen. Neue, leichter verständliche und auf die Kundenbedürfnisse zurechtgeschnittene Bankprodukte ergänzen vor allem für dieses Marktsegment in zunehmendem Maße das herkömmliche Leistungsangebot.

Die Zielgruppen der vermögenden Privatkunden und der Unternehmen sind zahlenmäßig relativ klein, aufgrund ihrer großen wirtschaftlichen Bedeutung für die Kreditinstitute jedoch seit jeher von besonderem Interesse. Eine ausgesprochene kundenorientierte und in hohem Maße individuelle, auf den jeweiligen Einzelfall ausgerichtete Marktleistungspolitik charakterisiert das Verhalten der Kreditinstitute gegenüber diesen Zielgruppen. Standardisierung und Systematisierung der Marktleistungen werden aufgrund der spezifischen Besonderheiten jedes einzelnen Geschäftsvorfalles auch in Zukunft nur sehr bedingt vorstellbar und zu realisieren sein.

Noch verständlichere, rationalisierbare und damit kostengünstig realisierbare Produkt- und Sortimentsgestaltung für die normalen Privatkunden, umfassende, individuell variierbare Leistungsbündel zur Lösung von Problemen aus dem Anlage- und Vermögensverwaltungssektor für vermögende Privatkunden, aus dem Finanzierungssektor und dem Bereich der Leistungsvermittlungen -auch im Auslandsgeschäft- für die Firmenkundschaft werden eine zentrale Stellung im Rahmen der Entwicklung zukünftiger Marketingstrategien einnehmen.

Auf dem Gebiet der Marktbearbeitungspolitik kommt der Öffentlichkeitsarbeit in Zukunft noch verstärkt die Aufgabe zu, durch offene Information das Wesen der Banken, ihre Funktionen und Stellung in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft zu verdeutlichen, unsachliche Kritik und Polemik durch Kommunikationsbereitschaft und Aufklärung abzubauen und langfristig Goodwill in der Öffentlichkeit und Vertrauen zum Kreditinstitut zu schaffen. Somit wird sich die Public Relations-Arbeit in den kommenden Jahren mehr und mehr zu einer Public Affairs-Arbeit wandeln müssen, die sich nicht mehr nur mit Darstellung und Profilierung des eigenen Instituts befaßt, sondern in einem fortwährenden kommunikativen Prozess zu wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und sozialpolitischen Problemen Stellung nimmt.

Am offensichtlichsten ist der Wandel in der Marktpolitik im Bereich der Werbung, die sich schwerpunktmäßig auf das Marktsegment der Privatkundschaft richtet. Moderne, fortschrittliche und zielgruppenspezifisch abgestimmte Werbestrategien sind an die Stelle langweiliger Einheitsinserate getreten. Verstärkter Trend zu jugendlichem Image und vermehrte Nutzung der Medien Fernsehen, Rundfunk und Außenwerbung für wenig erklärungsbedürftige Leistungen des allgemeinen Privatkundengeschäfts werden die Bankenwerbung der kommenden Jahre charakterisieren.

Im Bereich der Verkaufsförderung stehen den Banken mit der Einführung kundenorientierter Schalteröffnungszeiten und verständlicherer Formulargestaltung noch erfolgversprechende Wege offen, die die innenarchitektonische Umgestaltung der Geschäftsräume und die zunehmende Automation der Abwicklung von Routineleistungen wirkungsvoll ergänzen könnten. Aufgeschlossenes, aktives und kundenfreundliches Verhalten der Schaltermitarbeiter wird in Zukunft ein wesentliches Element im Rahmen der Bemühungen um Marktanteile und Absatzerfolge sein.

Die Konditionenpolitik bietet den Kreditinstituten noch das weiteste Feld einer zunehmenden Kundenorientierung. Vor allem im Privatkundengeschäft müssen klare, vergleichbare und kostenorientierte Preise das Ziel zukünftiger Konditionenpolitik sein.

Vertriebspolitische Entwicklungen sind vor allem im zunehmenden Auslandsengagement der Banken zu erwarten. Verstärkte Außendiensttätigkeit im Privatkundengeschäft sowie Erschließung betriebsfremder Absatzwege durch Franchising charakterisieren die absatzpolitischen Bemühungen der Zukunft auf dem Inlandsmarkt. Der Geldautomat neben dem Zigarettensautomat ist eine Zukunftsvision, aber eine realisierbare!

Markt- und Kundenorientierung der Geschäftspolitik bundesdeutscher Banken befinden sich im Aufbau. Zunehmende Standardisierung und Automation von Leistungsangebot und -vertrieb sind charakteristische Entwicklungstendenzen im Bankengewerbe. Nur wenn trotzdem -oder gerade deshalb- der Mensch -als Kunde oder als Mitarbeiter- im Mittelpunkt der Bankpolitik stehen wird, wird der Gedanke des Marketing nicht ein Gedanke bleiben, sondern wesentlicher Bestandteil der täglich praktizierten Geschäftspolitik sein!

LITERATURVERZEICHNIS

=====

- Achelis, T.: Was leistet die Bankberatung - Erfolgskontrolle mit fingierten Schaltergesprächen, in BuM 1/75, S15 f
- Ders. u. Büchner, K.J.: Werbemittel muß man prüfen, in BuM 1/76, S.17f
- Dieselben: Was leistet die Marktforschung für das Firmengeschäft, in BuM 5/75 S.19 f
- Ahlers, I.: Werbung für die Aktie - eine Gemeinschaftsaufgabe, in Handbuch der Bankenwerbung, S.284-302
- Ansoff, H.J.: Corporate Strategy, New York, San Francisco, Toronto, London, Sydney, 1965
- Barker, L.: Staff Motivation , in : The Marketing of Bank Services, S.49ff
- Battle, J.: 1973 National Marketing Conference - Media Selection for effective advertising, in American Banker v.16.1.73, S.8
- Behrens, K.C.: Absatzwerbung, Wiesbaden 1963
- Ders.: Marktforschung, Wiesbaden 1966
- v.Bergen, W.: Stiefkind Bilanzanalyse - der Werbewert der "toten Zahlen", in BuM 6/74 , S.20
- Bergmann, H.: Marktdaten für den Hausgebrauch, in BuM 1/75 S,16ff
- Berry, L.: u. Hensel, J.: Why some new Bank products fail, in Bankers Monthly Magazine, v. 15.7.73, S.26ff
- Betsch, O.: Bankaußendienst als Mitarbeiterwettbewerb, in BuM 1/76, S.10ff
- Ders.: Wie man Bankmitarbeiter mit Fällen trainiert, in BuM 6/75, S.30
- Ders.: Zielgruppenbanken - Modelle und Beispiele, in BuM 3/74, S.23ff
- Ders.: Zur Konzeption der Familienbank, in BuM 5/74, S.20ff
- Bethmann, J.P.v.: Privatbankiers auf neuen Wegen, in: Wittgen, R.: Neuzeitliche Bankpolitik, S.91ff
- Birkit, K.: Kommunikationstheoretische Aspekte der Verkaufsförderung, in: Neue Betriebswirtschaft 6/71, S.92-95
- Bischof, M.: Multivariable Zielsysteme in der Unternehmung, Beiträge zur Datenverarbeitung und Unternehmensforschung, Bd.7, Meisenheim am Glan 1975
- Bossle, R.: Marketing macht Märkte, Wiesbaden 1968
- Brandt, H.L.: Gastarbeiter - eine wichtige Kundengruppe, in Bank-Betrieb 1/71, S.10ff

- Brodersen, W.: Werbung für Vermögensverwaltung, in Handbuch der Bankenwerbung, S.327-332
- Büchner, K.: Die Analyse von Marktanteilen als Stichprobenproblem, in BuM 2/73, S.25f
- Ders.: Marktforschungsinstitut und Finanzkundschaft: Wem nützen Gemeinschaftsstudien, in BuM 1/75 S.10ff
- Ders.: Wer liest schon intensiv Geschäftsberichte, in BuM 2/75, S.24
- Büschgen, H.E.: Die Absatzmethode als Marketing-Instrument, in BuM 5/75, S.27ff
- Ders.: Preispolitik, in BuM 3/74, S.16
- Ders.: Prognoseverfahren, in BuM 4/74, S.23, 5/74 S.23, 6/74, S.35, 2/74, S.17ff
- Ders.: Verkaufsförderung - was ist das eigentlich? In BuM 2/75, S.26ff
- Bundesverband deutscher Banken: Das Bankwesen in der Bundesrepublik Deutschland, Köln 1969
- Ders.: Gesetz über das Kreditwesen, 4.Aufl., Köln 76
- Bundesverband der deutschen Volksbanken und Raiffeisenkassen Marketing und Werbung, in Bank-Betrieb 7/8/1974, S.314
- Candilis, W.: Long range planning in banking, The American Bankers Association, New York 1968
- Cramer, J.: Besser mit der Post verkaufen? In BuM 1/74, S.20
- Ders.: Das Geschäft mit Arturo Benedetti, in BuM 2/73, S.19ff
- Ders.: Die Banken entdecken die Preispolitik, in BuM 3/74, S.5ff
- Ders.: Marketing bei Banken, Frankfurt/M., 1975
- Ders.: Marketing für das Firmengeschäft? BuM 5/75, S.5f
- Ders.: Neue Dienstl. im Bankbetrieb, Frankfurt 1970
- Ders.: Marketing im Bankbetrieb, Frankfurt 1970
- Ders.: Vorbereitungen für eine Zweigstellengründung, in BuM 1/76, S.14f
- Ders.: Werbeplanung bei den Banken, in Handbuch der Bankenwerbung, S.161-185
- Ders.: Wo spart der Sparer morgen? in BuM 3/75, S.5ff
- Grenshaw, G: A marketing plan for merchandising retail bank services, Boulder/Colorado 1972
- Crisp, K.D.: Absatzmarktforschung - Marketing Research, Essen 1959
- Delisle, E.: Marketing in der Versicherungswirtschaft, Dissertation Karlsruhe 1971
- Deppe, H.: Wieviele Bankstellen braucht die Kundschaft? In BuM 1/73, S.28ff

- Dichtl, E.;u.Penzkofer,P.: Die Schalteröffnungszeiten bei
bei den Kreditinstituten, in Zeitschrift für das
gesamte Kreditwesen, 20.Heft, 1970,S.978ff,
21.Heft S.1024ff
- Dingeldey, K.u.Fried,H.: Wettbewerbe machen müde Mitarbeiter
munter, in BuM 1/76, S.5ff
- Dies.: Was ist falsch am Plus-Sparen? In BuM 3/74, S.2
- Dies.: Die Motivation der Schalterfront, in BuM 4/75
S.9ff
- Ditko, P.: Verkaufstraining - Hokuspokus der Amateure? in
BuM 4/74, S.15f
- Ders.: Fallbeispiel: Neue Kunden unerwünscht? In BuM
4/75, S.14ff
- Drescher,S.H.: Umfrageforschung im Dienst des Bankmarketing,
in Handbuch der Bankenwerbung, Frankfurt 1972
S.46 f
- Ders.: Angst vor dem ersten Kredit, in BuM 2/73, S.28f
- Duus, O.: Der Einsatz absatzpolitischer Mittel bei Bank-
betrieben und bei Industriebetrieben und seine
Bestimmungsgründe -Ein Vergleich zweier
Betriebslehren- Diss. Berlin, Bielefeld, Mün-
chen 1972
- Egner, C.: Nichts ist falsch am Plus-Sparen,BuM 4/74,S.25
- Eilenberger,G.: Banken im Wettbewerb, Berlin 1975
- Ellering,J.: Die "Selbstbedienungsdarlehen" der Sparkassen,
in BuM 2/75, S.17f
- Ders.: Kleine Hilfe für vergessliche Kunden: Plus-
Sparen, in BuM 2/74, S.19
- Engelbrecht, J.: Immobilienvermittlung als Bankdienstleis-
tung, in BuM 4/74, S.5ff
- Erben, E.: Die Entwicklung von Marketing-Leitmodellen,
in Bankbertr.Inform. 1/73, S.4-8
- Erwand,J.: Bankenschau im TV - Die Fernsehwerbung der
Kreditwirtschaft, in BuM 2/76, S.24f
- Ders.: Verkaufsförderung, in Handbuch der Bankenwer-
bung, S.146ff
- Ders.: Wie deutsche Banken draußen werben, in BuM 3/73
S.24
- Faber,H.: Wie motiviert man zum Lernen? in BuM 6/75, S.27f
- Feldbausch,F.: Bankpolitik, Wiesbaden 1969
- Ders.: Bankmarketing, München 1974
- Ders.: Bankmarketing in den siebziger Jahren, in :
Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 4/70
S.138 - 143

- Feldbausch, F.: Das Bankgeschäft von A - Z, 1970
- Ders.: Einlagenwerbung unter besonderer Berücksichtigung des Massengeschäfts, in Handbuch der Bankenwerbung, S.231-250
- Ders.: Handbuch der Bankpraxis,
- Ders.: Kreditwerbung, in Handbuch der Bankenwerbung, S.250ff
- Finken, A.: Scheck- und Kreditkarten in der BRD, in Bank-Betrieb 10/73, S.384 ff
- Floss, E.: Banken werden im Marketing zunehmend aktiv, in Handelsblatt Nr.127 vom 5.7.1972, S.IV
- Ders.: Bankmarketing der 70er Jahre, in Bank-Betrieb 10/72, S.378ff
- Ders.: Die Öffentlichkeitsarbeit der Kreditinstitute in Handbuch der Bankenwerbung, 332ff
- Ders.: "Ereignis - PR" der Bayerischen Vereinsbank, in BuM 1/73, S.22
- Ders.: Marketing der Banken, in Bank-Betrieb 6/71, S.224ff
- Ders.: Öffentlichkeitsarbeit im Bankwesen, Frankfurt 1974
- Förderreuther, R.: Mehr Selbstbedienung auch bei Banken, in BuM 5/74, S.8
- Ders.: Variable Arbeitszeiten am Bankschalter, in BuM 6/74, S.24
- Forberg, K.: Mehr Goodwill für die Aktie, in Der Volkswirt, Beilagenheft zu Nr.42 v.10/68, S.45f
- Forschner, E.: Die Werbung mit dem Preis, in BuM 3/74, S.13f
- Fratz, E.: Absatzplanung, in Agthe, K. u. Schnauffer, E.: Unternehmensplanung, Baden-Baden 1963, S.235 - 256
- Froehlich, W.: Das BauKreditSystem der Deutschen Bank, in BuM 2/76, S.5ff
- Gerke, W.: Standardisierung im Mengengeschäft der Banken, in Bankinformation 6/74, S.16 ff
- German, D.: The Banker's complete guide to -advertising - business development -public relations, Boston/Mass. 1966
- Göbbels, D.: Der beste Mann im Außendienst - wie findet und wie fängt man ihn? in BuM 4/74, S.19
- Goedecke, K.: Bankmarketing für Kapitalanlagen, Frankfurt 1975
- Ders.: Informationssysteme: Marketinginformationen sind Managementinformationen, in BuM 2/74, S.27f
- Gorn, W.: Der Kunde als Ziel gemeinsamer Bemühungen von Banken und Versicherungen, in Teilzahlungswirts. 2/72, S.3f
- Grass, H.: Über die Schwierigkeit, Ratenkredite zu kalkulieren, in BuM 6/75, S.21f

- Grill,W.u.Perczynski,H.: Wirtschaftslehre des Kreditwesens,
Bad Homburg, Berlin, Zürich 1973
- Gross,H.: Neue Marketingstrategie für Industrie und
Handel, in Betriebswirtschaftliche Umschau
36/1966, S.52ff
- Ders.: Sogar Banken entdecken das Marketing , in
Handelsblatt Jg.27, Nr.249 v.28.12.72, S.8
- Grosse,C.: Runder Bankkundenservice durch Versicherungs-
angebote, BuM 2/72, S.6
- Hagenmüller,K.F.: Der Bankbetrieb,Bd.I.Wiesbaden 1964;
Bd.III, Wiesbaden 1970
- Hahn,O.: Konditionenpolitik im Kreditgewerbe, in 19.
Bankwirtschaftliche Tagung für Leiter von
Kreditgenossenschaften, Bad Ems 1972
- Halberstadt,H.: Die Werbeplanung der Kreditbanken im
Massengeschäft, Frankfurt 1971
- Hauenschild,H.v.: Der veränderte Markt, in Sonderbeilage zu
Volkswirt Nr.42 v.10/68, S.5ff
- Haumer,H.: Erfahrungen mit marktorientierter Bankplanung
in BuM 4/76, S.35
- Häusler,J.: Planung als Zukunftsgestaltung,Wiesbaden 1969
- Heim,A.: Im Kreditmarketing eigene Methoden entwickeln
in Teilzeitwirtschaft 5/71, S.25f
- Heinen,E.: Das Zielsystem der Unternehmung - Grundlagen
betriebswirtschaftl.Entsch, Wiesbaden 1966
- Henke,K.: Der mobile Banker, in BuM 4/73, S.5ff
- Ders.: Bankkaufmann im Außendienst - ein neues
Leitbild, in 19.Bankw.Tagung f.Leiter v.
Kreditgenossensch.,Bad Ems 1972, S.187ff
- Hermanns,F.: Im Kreditgewerbe hat das Wort 'Marketing'
noch den Reiz des Neuen, in HB v.11.3.74, S.17f
- Herrhausen,A.: Zielvorstellungen und Gestaltungsmöglich-
keiten einer Langfristplanung in Kredit-
instituten, in Bankbetrieb 10/71. S.357ff
- Hill,W.: Marketing Bd. 1 u. 2, Bern/Stuttgart 1971
- Ders.: Unternehmensplanung, 2.Aufl.,Stuttgart 1971
- Himmelmann,G.: Marketing im Spargeschäft, in Zeitschrift
für das gesamte Kreditwesen 6/71, S.216ff
- Hinz,D.: Marketing - Ein Beitrag zum Wandel in der
Absatzstrategie, in Behrens, Wandel im
Handel, Wiesbaden 1962, S.26ff
- Hodges,L.H.u.Tillman,R.: Bank-Marketing - Text and Cases,
Reading/Mass. 1968
- Hoffmann,K.: Der Produktlebenszyklus ,Freiburg 1972
- v.Hooven,E.: Kreditkarten - Ein geschäftspolitisches
Wagnis? Bankbetrieb 7/8/1967, S.198ff
- Ders.: Technik verbessert die Kundenberatung, in
Sonderbeilage "Banken International" zum
Handelsblatt v.24.7.1973, S.XV

- v.Hooven,E.: Was verstehen Frauen schon von Finanzen?
in Petra, Nr.4/75, S.2
- Hüttner,M.: Grundzüge der Marktforschung, Wiesbaden 1965
- Iseli,E.: Möglichkeiten des Marketing als Grundlage
der Unternehmensführung im Bankwesen,
Diss. Zürich/St.Gallen 1968
- Jirasek, J.u.Münzel,K.: Marktorientierte Unternehmens-
führung, Stuttgart 1964
- Joselyn,K.W.u.Humphries,D.K.: An Introduction to bank
marketing planning, Denver 1974
- Juncker,K.: Formulgestaltung: Marketing contra Computer?
in BuM 2/73, S.12f
- Kaminsky,S.: "Standardisiertes Mengengeschäft" - Eine
gefährliche Irreführung, in BuM 1/73, S.25f
- Karsten, E.: Ausbildung als Instrument der Verkaufsför-
derung, in Bank-Betrieb 7/3/71, S.267-271
- Kittel,H.: Hypotheken-Marketing - Aufbau einer markt-
politischen Konzeption, in Der langfristige
Kredit, 5/72, S.127ff
- Köhle,M.: Vorstellungen über Geldanlagen,BuM 1/75, S.5
- Ders.: Das Gespräch am Schalter - Problem für Bera-
ter und Kunden, BuM 4/75, S.5ff
- Kolbeck,R.: Die Planung im Bankbetrieb, Frankfurt 1966
- Korndörfer, W.: Die Aufstellung und Aufteilung von Werbe-
budgets, Stuttgart 1966
- Ders.: Marktforschung und Werbebudgetierung, in
Wirtschaftsdienst 48.Jg. 1968, S.102-106
- Küppers,B.: Entwicklungen im Konsumentenkredit und sein
Marketing, in BuM 2/75, S.8ff
- Ders.: Marketing bei Kreditinstituten, in Sparkasse
3/70, S.70ff
- Ders.: Marktforschung: Was denken die Mitarbeiter,
in BuM 4/74, S.17f
- Ders.: Marktforschung muß nicht teuer sein: was
hauseigene Analysen leisten können, in BuM
3/73, S.21f
- Ders.: Sparkassenbrief und Sparkassenobligationen,
in BuM 1/74, S.11ff
- Ders.: Stadtparkasse Wuppertal: Marketing prägt
das neue Gesicht, in BuM 4/73, S.18
- Leitermann,H.: Kleindepots - zu klein für die Betreuung?
in BuM 1/74, S.10
- Liebetanz,W.u.Ludwig,K.: Werbung auf drei Stufen, in
Sonderbeilage zum Volkswirt Nr.42, 10/68,S.37f
- Liefeith,H.: Wie aus Bankbeamten Verkäufer werden, in
BuM 2/73, S.8f
- Linnert,P.: Die neuen Techniken des Marketing, München 70
- Long,D.: The telephone: an important promotion tool
or a pain in the ear, in Advertising and
Sales Promotion 1/72, S.34f

- Loos, N.: Versuch einer Analyse der Marktbeziehung und ihrer Gestaltung im Bankbetrieb, Diss. Mannheim 1968
- Loup, P.: Marketing Bancaire - quelle est l'image des produits financiers "grand public"? IN Développement 6/73, S. 34ff
- Maier, K.: Das Marketingkonzept einer Genossenschaftsbank, in BBI 1/73, S. 9f
- Mangos, C.: Verkaufstraining für das Firmengeschäft, - ein Fallbeispiel, in BuM 2/75, S. 29ff
- Ders.: Das Verkaufsgespräch am Bankschalter, München 1972
- Mather, L. C.: Commercial Banks Evolution of Services, in: The Institute of Bankers: Bankin in the 70s, London 1970, S. 102 ff
- Mayer, G.: Soziale Verantwortung - auch im Geschäftsbericht, in BuM 1/75, S. 23
- McGlinn, F.: The Making of an Image, Florida 1969
- Meffert, H.: Marketing, Sonderdruck aus: Management Enzyklopädie, Bd. 4, S. 383 - 414
- Meißner, J.: Marktanteile im Firmenkredit, in BuM 5/75, S. 12
- Ders.: Marktanteile im Konsumentencredit, in BuM 2/75 S. 5
- Ders.: Kundendepots: Noch führen die Kreditbanken die meisten, in BuM 1/74, S. 5ff
- Ders.: Spargeldmarkt: Noch herrschen die Sparkassen, in BuM 3/73, S. 12 ff
- Mellerowicz, K.: Absatz- und Produktionspolitik als Beispiel moderner Unternehmensstrategie, in Markenartikel 28/66, S. 622 f
- Ders.: Liquidität in der Bank, Bd. 2, Wiesbaden 1962
- Münchmeyer, A.: The public image of european banking, Vortrag vom 12.6.1970, Wien, deutsches unveröffentlichtes Manuskript, zitiert in Floss: Öffentlichkeitsarbeit im Bankwesen S. 15f
- Muthesius, P.: Der Filialleiter und die Presse, BuM 5/74, S. 10
- Ders. u. Floss, E.: Handbuch der Bankenwerbung, Frankfurt 1972
- Ders.: Vom Umgang mit Journalisten, in BuM 1/74, S. 18
- Nieschlag, K., Dichtl, E., Hörschgen, H.: Marketing, Berlin 1972
- Orth, G.: Erfahrungen mit dem Video-Training, in BuM 4/75, S. 25f
- Ost, F.: Die Banken auf dem Weg in die Welt von morgen in Handbuch der Bankenwerbung, S. 347ff

- Otto, K.: Das 10.000.- DM Verfügungskonto, in BuM 5/75 S.32
- Ders.: Deutscher Ring: Kleine PR über große Kunst? in 4/73, S.27
- Ders.: Die Teilzahlungsbanken auf dem Weg zu schlechteren Risiken, in BuM 2/75, S.14
- Ders.: Kredite günstig zu verkaufen, in BuM 2/75, S.4
- Ders.: Marktmeinung und Marketing, in BuM 1/75, S.4
- Ders.: Sparmarketing am Ende? in BuM 3/73, S-4f
- Ders.: Wertpapiermarketing an der Wende, in BuM 1/74, S.4f
- Ders.: Wie die Weberbank ihre Produkte würzt, in BuM 3/74, S.17ff
- Ders.: Wahre Preise, klare Preise, in BuM 3/74, S.4
- Ders.: Vom Mengengeschäft überrollt? in BuM 5/75, S.4
- Ders.: Zweigstellenmarketing, in BuM 5/74, S.4
- Pacaud, M.: Marketing Bancaire - Pour une banque une politique de marque est importante, in: Développement 10/73, S.33ff
- Penzkofer, P.: Im Sog-des Marketing, in: Der Volkswirt Nr.35/69, S.31ff
- Peterson, R.: New thoughts on an old cliché, in: Bank marketing management, 12/71, S.5ff
- Penzkofer, P.: Marketing-Probleme im Investmentwesen . Dargestellt an der Konkurrenzsituation der deutschen und amerikanischen Fonds, Köln 1969
- Pix, M.: Motivierung durch Mitarbeiterwettbewerbe und Zielvereinbarung, in BuM 1/75, S.21 f
- Ders.: Sparkasse mit Außendienst - Das Beispiel Neustadt, in BuM 5/75, S.22ff
- Pümpin, C.B.: Langfristige Marketingplanung- Konzeption und Formalisierung, Bern 1968
- Richebächer, K.: Werbung - Zwischen Image und Verkauf, in Beilagenheft Nr.42 zum Volkswirt 10/68, S.11f
- Rosen, G.: Le cadeau d'affaires, in: Hommes et techniques, 6/7/73, Nr.344-345
- Rost, D.: So wirbt Siemens, Düsseldorf, Wien 1971
- Ruffert, D.: Systematische Kundenpflege als Marketingfunktion, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 2/72, S.45f
- Sandig, C.: Betriebswirtschaftspolitik, Stuttgart 1965
- Schäfer, E.: Grundlagen der Marktforschung, Köln/Opladen 1966
- Ders.: Die Unternehmung, 5.Aufl., Köln/Opladen 1963
- Schmidt, R.-B.: Wirtschaftslehre der Unternehmung, Bd.1, Grundlagen, Stuttgart 1969
- Ders.: Die Kapitalerhaltung der Unternehmung als Gegenstand zielsetzender und zielerreichender Entscheidungen, in: Organisation u.Rechn.wesen, Festschr.f.E.Kosiol, Hrsg.E.Grochla, Berlin 1964

- Schulz, H.: Die Produkteinführung im eig. Haus, BuM 1/74, S.22
- Ders.: Marktstrategie der Restschuldversicherung, in BuM 2/75, S.22f
- Ders.: Tonbildschauen: Ein Instrument der Aus- und Weiterbildung, in BuM 1/75, S.29f
- Ders.: Trockentraining für Verkaufsgespräche, in BuM 2/73, S.10 f
- Ders.: Wie die Assekuranz verkauft, in BuM 4/73, S.10f
- Seeböhm, I.: The Marketing Programme, in: The Institute of Bankers: The marketing of bank services, Cambridge 1971
- Seyffert, K.: Werbelehre - Theorie und Praxis der Werbung, Stuttgart 1966
- Slevogt, H.: Bankpreise zwischen Kalkulation und Marketing, in BuM 3/74, S.10ff
- Ders.: Märkte und Marktforschung im Bankgeschäft, in: Bank-Betrieb 3/69, S.95ff
- Ders.: Marketing für das Bankgeschäft, in Handbuch der Bankenwerbung, S.9ff
- Ders.: Marketing im Bankgeschäft, in: Die Finanzen des privaten Haushalts, hrsg.v.Schneider, F.-Festschrift für Walter Kaminsky, Frankfurt 1969, S.206f
- Spanier, H.: Wie hilft man Zweigstellen in schwierigen Märkten? In BuM 5/74, S.5f
- Steen, H.: Erfahrungen mit dem Spätschalter, in BuM 6/74 S.26f
- Stein, J.: Werbung. in Handbuch der Bankenwerbung, S.82ff
- Stern, M.: Marketing-Planung - Eine Systemanalyse, Berlin 1968
- Stone, B.: Direct Mail/Mail Order Marketing: Mail offers can be too good, in Advertising Age, v.11.12. 1972, S.63
- Süchting, J.u.Boening, D.: Der personale Produktions- und Verkaufsprozess von Bankleistungen, in Bank-Betrieb 10/71, S.364 - 370
- Terrahe, J.: Kundenkalkulation und Zielgruppenmarketing, in BuM 4/76, S.26 ff
- The American Bankers Association: Highlights for the executive, New York 1970
- Ders.: Status of bank marketing, New York 1970
- The Institute of bankers: Banking in the 70's, London 1970
- Ulbrich, H.: Wenn's um Geld geht...-Die Gemeinschaftswerbung der Sparkassen, in BuM 2/74, S.7ff
- Ulrich, F.H.: Großbanken heute, in: Wittgen, aaO.S.55
- Weinhold-Stünzi, H.: Grundlagen wirtschaftlicher Absatzführung, St.Gallen, 1964
- Ders.: Marketing, Zürich/Frankfurt/Wien 1970
- Ders.: Marktforschung und Unternehmerstrategie, in Die Unternehmung 1964, S.1

- Weiss, U.: Die Entwicklung der Scheckkarte, in BuM 1/73, S.13 ff
- Ders.: Marktforschung, Absatzpolitik und langfristige Planung bei Kreditinstituten, in Bankbetrieb Nr.12/67, S.334 - 339
- Ders.: Marktforschung der Kreditinstitute, Diss. Berlin 1966
- Ders.: Sparmarketing in der Inflation, in Bank-Betrieb 12/74. S.490 f
- Wickert, G.: Möglichkeiten moderner Markt- und Meinungsforschung, in Werb.u.Wirtsch., Tübingen 1965
- Wild, J.: Grundl. der Unternehmungsplanung, Reinbek 1974
- Wilsdorf, M.: Die 1001 Kredite der Commerzbank - Ein Werbekonzept im Konsumentenkredit, BuM 2/75, S.11ff
- Wittgen, R.: Neuzeitliche Bankpolitik, Frankf./München 1974
- Wolf, H.: Banken betreiben mehr Marktforschung, in Handelsblatt vom 8.6.73, S.28
- Ders.: Marktforschung im Kreditgewerbe, in Bank-Betrieb Nr.10/67, S.271
- Zech, J.: Wie man Inlandskunden für Auslandsgeschäfte aktiviert, in BuM 2/74, S.23f
- Zimmermann, F.: Der Außendienst der Bonnfinanz, in BuM 4/73, S.13ff
-
- G.R.: Nur einmal an sich selbst gedacht, in BuM 2/74 S.19
- H.f.: Teens, Twens, Boys und Partner - Banken auf der Teenage Fair 1969, in Bank-Betrieb 10/69 S.374ff
- p.m.: Die unbemannte Zweigstelle, in BuM 5/75, S. 22ff
- o.V.: Was die Bankkundschaft von Firmenzeichen hält, in BuM 1/75, S.13f
- o.V.: Damenclubs - Anlagepolitik bei Sachertorte, in: Das Wertpapier, 73 II, S.871
- o.V.: Aus der Arbeit der Finanzmarktforschung, in BuM 1/74, S.29
- o.V.: Werbung mit Mitarbeitern, in BuM 1/75, S.27
- o.V.: Tageszeitung bevorzugt, in BuM 5/74, S.29
- o.V.: Steigende Werbeausgaben der Kreditinstitute, in BuM 5/74, S.29
- o.V.: "Die Bank für Unternehmer", in BuM 5/74, S.28
- o.V.: Scheckbilder, in BuM 1/74, S.22
- o.V.: Verkaufsförderung im Bankbetrieb III, IV, V, in: der Bankkaufmann 3/74, S.111f, 4/74 S.161 5/74, S.205

Lebenslauf des Verfassers

22.1.1949	in Nürnberg geboren
ab 1955	Grundschule in Heidenheim/Brz.
ab 1959	Theodor-Heuss-Gymnasium in Heilbronn
ab 1964	mehrere Auslandsaufenthalte in England und Frankreich
1967	Ablegung der Reifeprüfung
1967/69	Wehrdienst - Offiziersausbildung
1969/70	Banklehre
1970/74	Volkswirtschaftsstudium (8 Semester) in Freiburg
1975/77	Dissertation über "Strategisches Marketing im Bankengewerbe"
seit 1977	Tätigkeit in der Deutschen Bank AG



